

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

PEDRO MARTON PEREIRA

**PLANO DE NEGÓCIO: UMA ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO-
FINANCEIRA DE UMA TEMAHERIA MÓVEL EM FLORIANÓPOLIS**

FLORIANÓPOLIS

2009

PEDRO MARTON PEREIRA

**PLANO DE NEGÓCIO: UMA ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO-
FINANCEIRA DE UMA TEMAHERIA MÓVEL EM FLORIANÓPOLIS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à disciplina Estágio
supervisionado – CAD 5236, como
requisito parcial para obtenção do grau
de Bacharel em Administração da
Universidade Federal de Santa Catarina,
área de concentração em
Empreendedorismo.

Professor Orientador: Prof. Esperidião
Amin Helou Filho

Florianópolis

2009

PEDRO MARTON PEREIRA

**PLANO DE NEGÓCIO: UMA ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO-
FINANCEIRA DE UMA TEMAHERIA MÓVEL EM FLORIANÓPOLIS**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 25 de Novembro de 2009.

Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágio do Curso

Apresentado à Banca Examinadora, composta pelos Professores:

Prof. Dr. Esperidião Amin Helou Filho
Orientador

Prof. Dr. Mario Almeida
Membro

Prof^a. Dr^a. Alessandra Linhares
Membra

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pois acredito que existe uma força maior, acima de tudo, que me permite viver com saúde, paz e alegria.

Agradeço aos meus pais, Paulo Sérgio Perea Pereira e Gislaine Milena Marton, por todo o apoio e incentivo que me deram durante toda minha vida, especialmente no caminho da graduação. Eles são a minha base de sustentação e a minha fonte de inspiração.

Agradeço às minhas irmãs, Priscila Marton Pereira e Bianca Marton Pereira, que tiveram um papel fundamental na minha formação.

Agradeço a minha namorada, amiga, mulher e companheira, Marcela Sisson, que me apoiou e me surportou nos momentos difíceis, e me presenteou com sua companhia nos momentos de alegria.

Agradeço aos meus familiares, Antonio Reinaldo Marton, Ruth Diniz Marton, Lázaro Pereira, Conceição Perea Pereira, Glaucia Carem Marton, Greice Carla Marton, Gisela Mara Marton, Alberto Vavassori Junior, Lygia Deborah de Cassia Pereira Munhoz, Wilson Munhoz, Cristina Maria Pereira de Barros, Antonio Benedito de Barros, Tiago Marton Vavassori, Talita Mara Vavassori, Giovana Marton Toledo, Willian Munhoz, Guilherme Munhoz, Victor Pereira de Barros e Thais Pereira de Barros. Meus avôs, avós, tios, tias, primos, e primas, que contribuíram diretamente para o meu crescimento.

Agradeço a todos os meus amigos, residentes nas mais diversas cidades e países, que ao longo da vida conheci, e contribuíram diretamente para o meu aprendizado.

Agradeço, a professora Valentina Gomes Haensel Schmitt, que me apoiou e contribuiu com seu conhecimento para a minha formação.

Agradeço ao professor Esperidião Amin Helou Filho, que me monitorou e contribuiu para o desenvolvimento do presente estudo.

Agradeço também a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para o meu desenvolvimento ao longo dessa jornada.

“A definição de insanidade é: fazer sempre a mesma coisa e esperar resultados diferentes”

T. Harv Eker

RESUMO

PEREIRA, Pedro Marton. **Plano de negócios: uma análise de viabilidade econômico-financeira de uma temakeria móvel em Florianópolis**. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

Este trabalho refere-se ao estudo de viabilidade econômico-financeira de uma temakeria móvel em Florianópolis. São realizados estudo que permitem compreender os aspectos legais, financeiros e mercadológicos do empreendimento. Para realizar o presente estudo, foram obtidos primeiramente os dados secundários, através de levantamento bibliográfico, consulta em revistas especializadas e órgãos regulamentadores do setor. Em seguida, foram obtidos os dados primários, através de diferentes modelos de pesquisa, para cada uma das quatro áreas do mercado estudado. Sendo, uma pesquisa descritiva através de questionários diretos, aplicados em uma amostra probabilística de 101 pessoas, para identificar o comportamento dos consumidores de comida japonesa. Duas pesquisas com amostras não probabilísticas por julgamento, feitas para avaliar os fornecedores e os bens substitutos, sendo que a primeira foi feita por telefone e a segunda através de visitas não estruturadas e disfarçadas. A quarta pesquisa, foi um censo realizado entre as temakerias de Florianópolis, para avaliar os atuais concorrentes.

A legalidade do empreendimento é confirmada em forma de atuação em locais privados, e preenchimento dos requisitos exigidos pelos órgãos regulamentadores. O empreendimento necessita de um investimento inicial de R\$99.079,35 acrescido de um financiamento de R\$40.000,00 em 18 meses, para aquisição do veículo onde a temakeria móvel será instalada. O prazo de retorno do capital investido, no cenário realista, é de 19 meses, com uma taxa interna de retorno de 81,60% ao ano. Após os estudos realizados, constatou-se que a implantação de uma temakeria móvel em Florianópolis é viável.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Processo de planejamento estratégico.....	39
Figura 2: Projeto arquitetônico Corte 01	58
Figura 3: Projeto arquitetônico Corte 02	58
Figura 4: Projeto arquitetônico Corte 03	59
Figura 5: Logo Temaki na Van.....	83
Figura 6: Logotipia Temaki na Van	83
Figura 7: Modelo de plotagem Tamaki na Van.....	84

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Costuma comer comida japonesa?	63
Gráfico 2: Essa refeição é feita em restaurantes ou similares?.....	64
Gráfico 3: Qual o restaurante preferido?	65
Gráfico 4: Com qual frequência costuma consumir?	66
Gráfico 5: Voce sabe o que é temaki?	67
Gráfico 6: Você gosta de temaki?	68
Gráfico 7: Qual fator você considera mais importante? (fator 1).....	69
Gráfico 8: Qual fator considera mais importante? (fator 2)	70
Gráfico 9: Qual fator considera mais importante? (fator 3)	71
Gráfico 10: Faixa etária	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Modelo de fluxo de caixa anual.....	43
Quadro 2: Cálculo do tamanho da amostra	49
Quadro 3: Sumário executivo	53
Quadro 4: Fornecedores de peixes e frutos do mar.....	74
Quadro 5: Fornecedores de insumos de produção.....	75
Quadro 6: Avaliação da análise dos concorrente.....	76
Quadro 7: Análise dos pontos fortes e fracos dos concorrentes	78
Quadro 8: Análise S.W.O.T.....	80
Quadro 9: Análise S.W.O.T. de marketing.....	82
Quadro 10: Investimento inicial resumido	86
Quadro 11: Custo médio dos produtos	90

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Questão 1	63
Tabela 2: Questão 2	64
Tabela 3: Questão 3	65
Tabela 4: Questão 4	66
Tabela 5: Questão 5	67
Tabela 6: Questão 6	68
Tabela 7: Questão 7 fator 1.....	69
Tabela 8: Questão 7 fator 2.....	70
Tabela 9: Questão 7 fator 3.....	71
Tabela 10: Questão 8	72
Tabela 11: Investimento inicial	85
Tabela 12: Custos dos insumos para receita de um quilo de arroz.....	87
Tabela 13: Custos dos insumos para o temaki salmão simples	87
Tabela 14: Custos dos insumos para o temaki atum simples	88
Tabela 15: Custos dos insumos para o temaki polvo simples	88
Tabela 16: Custos dos insumos para o temaki salmão completo	88
Tabela 17: Custos dos insumos para o temaki atum completo.....	89
Tabela 18: Custos dos insumos para o temaki polvo completo.....	89
Tabela 19: Custos dos insumos para o temaki filadélfia	89
Tabela 20: Custo médio de temaki por pessoa	91
Tabela 21: Ticket médio por cliente	91
Tabela 22: Número de clientes por dia.....	92
Tabela 23: Projeção de faturamento estágio 1	93
Tabela 24: Projeção de faturamento estágio 2.....	93
Tabela 25: Projeção de faturamento estágio 3.....	93
Tabela 26: Projeção de faturamento estágio 4.....	93
Tabela 27: Projeção de faturamento estágio 5.....	94
Tabela 28: Projeção de salários estágio 1	94
Tabela 29: Projeção de salários estágio 2.....	94
Tabela 30: Projeção de salários estágio 3	95
Tabela 31: Projeção de salários estágio 4.....	95

Tabela 32: Projeção de salários estágio 5	96
Tabela 33: Projeção de despesas para os cinco níveis.....	96
Tabela 34: DRE mensal parra os cinco níveis.....	97
Tabela 35: Fluxo de caixa mensal cenário realista (1)	98
Tabela 36: Fluxo de caixa mensal cenário realista (2)	98
Tabela 37: Fluxo de caixa mensal cenário realista (3)	98
Tabela 38: Fluxo de caixa mensal cenário realista (4)	98
Tabela 39: Fluxo de caixa mensal cenário realista (5)	98
Tabela 40: Fluxo de caixa anual cenário realista.....	99
Tabela 41: Rendimentos do Ibovespa.....	100
Tabela 42: Fluxo de caixa mensal cenário pessimista (1)	101
Tabela 43: Fluxo de caixa mensal cenário pessimista (2)	101
Tabela 44: Fluxo de caixa mensal cenário pessimista (3)	101
Tabela 45: Fluxo de caixa mensal cenário pessimista (4)	101
Tabela 46: Fluxo de caixa anual cenário pessimista.....	102
Tabela 47: Fluxo de caixa mensal cenário otimista (1)	102
Tabela 48: Fluxo de caixa mensal cenário otimista (2)	103
Tabela 49: Fluxo de caixa mensal cenário otimista (3)	103
Tabela 50: Fluxo de caixa mensal cenário otimista (4)	103
Tabela 51: Fluxo de caixa anual cenário otimista	103

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	OBJETIVOS	15
1.1.1	Objetivo geral	15
1.1.2	Objetivos específicos	15
1.2	JUSTIFICATIVA	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1	EMPREENDEDORISMO	17
2.2	PLANO DE NEGÓCIO	20
2.3	ANÁLISE DE MERCADO	25
2.3.1	Entrada de novos concorrentes	25
2.3.2	Ameaça dos substitutos	27
2.3.3	Análise dos compradores	28
2.3.4	Análise dos fornecedores	30
2.3.5	Rivalidade entre os concorrentes existentes	31
2.4	ANÁLISE ESTRATÉGICA	33
2.5	PLANO DE MARKETING	39
2.6	ANÁLISE FINANCEIRA	41
2.6.1	Demonstração do Resultado do Exercício	42
2.6.2	Fluxo de Caixa	42
2.6.3	Ponto de equilíbrio	43
2.6.4	<i>Payback</i>	44
2.6.5	Valor Presente Líquido (VPL)	44
2.6.6	Taxa Interna de Retorno (TIR)	45
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	46
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	47

3.1.1	Natureza da pesquisa	47
3.1.2	Finalidade da pesquisa	48
3.1.3	Tipos de pesquisa.....	48
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA	49
3.3	COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	50
4	PLANO DE NEGÓCIOS	53
4.1	Sumário Executivo.....	53
4.2	Descrição da empresa	54
4.3	Produtos e serviços	55
4.4	Análise de Mercado	59
4.4.1	Entrada de novos concorrentes	59
4.4.2	Ameaça dos bens substitutos	61
4.4.3	Análise dos compradores	62
4.4.4	Análise dos fornecedores	73
4.4.5	Rivalidade entre os atuais concorrentes.....	76
4.5	Análise estratégica	79
4.6	Plano de Marketing.....	82
4.7	Plano Financeiro	85
5	CONCLUSÕES.....	105
	REFERENCIAS	107
	APÊNCICE – A – Quetionário de pesquisa.....	110
	ANEXO – A – Instruções para obtenção do Alvará Sanitário.....	111
	ANEXO – B – Instruções para obtenção do Alvará Sanitário para eventos	112
	ANEXO – C – Modelo de requerimento de Alvará Sanitário	113
	ANEXO – D – Instruções para obtenção da Licença de comércio em área particular	115
	ANEXO – E – Instruções para o Alvará de Funcionamento	116
	ANEXO – F – IVECO Dayli	117

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos 15 anos, um crescimento relevante na indústria de alimentos foi verificado desde a estabilidade econômica no país, trazida pelo Plano Real. Nesse mesmo período, os hábitos de consumo foram se modificando, entre eles, o hábito de realizar as refeições em restaurantes e a procura por comidas rápidas (*fast-foods*) se tornaram cada vez mais frequentes. Paralelamente, aumentou a demanda por alimentação saudável. De acordo com a Abrasel – Associação Brasileira de bares e restaurantes – (2009), o orçamento que os brasileiros destinam às refeições fora do lar é cada vez maior, representando hoje 25% do que é gasto com alimentação. Até 2012, a expectativa é de que chegue a 30%, segundo a própria Abrasel (2009).

No setor da indústria de alimentos, a culinária japonesa vem apresentando um grande crescimento nas últimas décadas, se concretizando a cada dia no paladar do brasileiro. Esse fato é evidenciado pela Japan Foundation (2003), onde citam que, depois da década de 80, a culinária japonesa se tornou uma unanimidade entre as cozinhas do Ocidente, tão importante que hoje são raras as capitais brasileiras que não detenham pelo menos um restaurante japonês. De acordo com o site RestaurantesJaponeses.com (2009), das 27 capitais do Brasil, em apenas cinco, ainda, não existem estabelecimentos especializados na culinária japonesa, entre elas: Rio Branco – AC, Macapá – AP, Teresina – PI, Boa Vista – RR, e Palmas – TO. Em 2003, na cidade de São Paulo, por exemplo, já existiam mais restaurantes japoneses do que churrascarias. Esses restaurantes também estão espalhados pelos principais pólos turísticos, cidades do interior e grande parte das cidades litorâneas. A Revista Men's Health (junho, 2009) diz que, até pouco mais de duas décadas a culinária do Japão era restrita aos bairros orientais das grandes cidades, mas rapidamente caiu nas graças dos brasileiros e hoje divide o topo da preferência popular com a italiana e árabe.

No entanto, em matéria publicada na Revista Venda Muito Mais (dez, 2008), é citado que apesar de um crescente interesse e aceitação por partes dos clientes, os restaurantes japoneses enfrentam hoje um novo dilema: “como se diferenciar?”.

Com base nessas realidades de mudanças de hábitos de consumo, adicionando a diferenciação como fundamental para a entrada no mercado, surge a idéia de criar um modelo de negócio rentável que atenda essa oportunidade.

Embora os consumidores estejam cada vez mais atentos à saúde e aos padrões de estética, eles não querem abrir mão de comer uma comida saborosa e com boa aparência.

Com a busca de uma alimentação mais saudável, os hambúrgueres, hot dogs e frituras cedem espaço para opções de refeições mais nutritivas e saudáveis. A longa carga horária de trabalho e o tempo curto para refeições também contribuem para o surgimento de oportunidades rentáveis de negócio, como a “Temakeria”. Temaki é um alimento da culinária japonesa feito com alga em formato de cone e recheado com arroz e peixe da preferência do consumidor. Esse é um Temaki padrão, mas existem também diversas outras variedades de sabores que vão desde os recheios com frutas, legumes, ou frutos do mar, até mesmo os recheios doces. A palavra Temaki vem do japonês onde, Tem = mão e Aki = enrolado, ou seja, enrolado com as mãos. O temaki é considerado uma comida rápida, leve e saudável, e conta com uma aparência sedutora ao olhar.

O temaki é hoje a “*fast-food*” da culinária japonesa. O consumo médio de uma pessoa que frequenta estabelecimentos especializados em temaki, fica em torno de dois temakis. Devido a sua praticidade, tanto na elaboração como na degustação, o temaki deu surgimento a esse novo segmento de “Temakerias”, as quais são especializadas nesse produto.

Aliado à vida agitada das pessoas e às tendências globais, o novo empreendimento busca a mobilidade e sustentabilidade como principais diferenciais. Surge então um novo conceito de “Temakeria Móvel”, um modelo de negócio contemporâneo, ligado às tendências modernas de alimentação e potencialmente lucrativo. Desse modo, o referente trabalho busca avaliar se **a viabilidade implementação de uma Temakeria Móvel em Florianópolis**, através da elaboração de um plano de negócios.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Avaliar a viabilidade econômica e financeira de uma Temakeria Móvel em Florianópolis através de um plano de negócio.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Verificar viabilidade legal

- Elaborar uma análise de mercado

- Realizar um estudo financeiro do empreendimento

1.2 JUSTIFICATIVA

Para justificar o referente trabalho, são utilizados alguns critérios considerados relevantes dentro do tema. Castro (1978) expõe que um trabalho pode ser justificado quanto à sua importância, originalidade e viabilidade.

1.2.1 Importância

O estudo de viabilidade de um novo negócio é muito importante para a implementação do empreendimento, possibilitando mais segurança para alcançar o êxito, esse estudo também é importante, pois o pesquisador pretende colocar em o plano de negócio em prática após a conclusão do curso de graduação. Considera-se, portanto, que o estudo tem relevância pessoal, onde há interesses do pesquisador, e relevância para sociedade, pois empresas bem planejadas, tem maiores chances de sucesso, e por sua vez, empresas de sucesso geram emprego e riqueza para a sociedade.

1.2.2 Originalidade

O ramo de comidas “saudáveis” vem crescendo a cada dia, a culinária Japonesa é uma das que mais apresenta crescimento nos últimos anos na preferência dos consumidores que buscam melhores hábitos de alimentação. Existem diversas temakerias hoje, mas até o momento não foram encontrados registros sobre esse tipo de empreendimento móvel.

1.2.3 Viabilidade

O estudo é viável, pois sua área de abrangência se concentra na Grande Florianópolis, local de residência do pesquisador. Isso faz com que os recursos financeiros necessários para o estudo e o prazo para elaboração do trabalho se tornem viáveis.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 EMPREENDEDORISMO

O estudo do trabalho diz respeito à viabilidade financeira de um novo empreendimento. Para situar melhor o leitor, é feito um resgate dos principais conceitos de empreendedorismo e das principais características do empreendedor.

A raiz da palavra empreendedor vem de 800 anos atrás com o verbo francês “*entreprendre*” que significa “*fazer algo*”. Entre os economistas modernos, quem mais se debruçou sobre o tema foi Joseph Schumpeter que teve grande influência sobre o desenvolvimento da teoria e prática do empreendedorismo. Em seus estudos, ele o descreve como “máquina propulsora do desenvolvimento da economia. A inovação trazida pelo empreendedorismo permite ao sistema econômico renovar-se e progredir constantemente (BRITTO&WEVER, 2003).

Empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de idéias em oportunidades (DORNELAS, 2005). Para Britto & Wever (2003), o conceito de empreendedorismo está baseado em indivíduos que misturam inovação com as melhores práticas de comercialização de novos produtos e serviços e que resultam em empresas de crescimento acelerado.

Analizado de uma forma superficial, ser empreendedor significa basicamente ultrapassar o mero processo de imaginação e concretizar suas idéias. O empreendedor transforma motivações em resultados concretos e isso é o que faz do empreendedorismo um fenômeno tão desejado na sociedade.

No meio empresarial, o empreendedorismo vai ao encontro do objetivo principal dos sistemas organizacionais: gerar resultados. Pode-se dizer que isso é o que faz do empreendedor um agente valorizado tanto em contextos de abertura de novos negócios quanto em organizações maduras que desejam manter uma vantagem competitiva. Para reconhecê-los, no entanto, é necessário saber identificar suas características.

Longenecker et al. (1997) apontam três características principais nos empreendedores: a necessidade de realização, a disposição para assumir riscos, e a autoconfiança. A necessidade de realização pode ser identificada pelo desejo de ter êxito, em que o sucesso é medido em relação a um padrão pessoal de excelência. Essas pessoas preferem ser pessoalmente responsáveis pelas tarefas que atribuíram a si próprios. Os indivíduos com

pouca necessidade de realização são aqueles que parecem contentar-se com o status atual. A disposição para assumir riscos “significa que eles preferem situações arriscadas em que podem exercer certo controle sobre o resultado, em contraste com situações de jogo em que o resultado depende da pura sorte”. Essa preferência pelo risco moderado reflete a autoconfiança, próxima característica do empreendedor. A autoconfiança, por fim, indica simplesmente que eles sentem que podem enfrentar os desafios que os confrontam. Eles têm noção de domínio sobre os tipos de problemas que podem encontrar. Os empreendedores de sucesso tendem a ser indivíduos independentes que vêem os problemas de um novo negócio, mas acreditam em sua habilidade para superar os problemas.

Contudo, segundo Britto & Wever (2003), existem ainda, alguns mitos quanto ao empreendedor e o empreendedorismo, como o mito “tomador de riscos” e o mito “dinheiro”.

O mito “Tomador de riscos”, onde a maioria dos empreendedores correm riscos absurdos, incalculáveis ao iniciar suas empresas. Isso é uma visão errônea. Na verdade, os empreendedores bem sucedidos estudam previamente os mercados/produtos em que vão atuar, planejam suas ações e ainda buscam investidores para compartilhar o risco do negócio e seu retorno.

O outro mito, que os autores sugerem como um dos mandamentos do “decálogo” do empreendedorismo, é “o dinheiro”. Muitos imaginam que capital é a prioridade número 1 e que sem ele seria melhor até nem começar. Os casos de sucesso apresentados pelos autores evidenciam exatamente o contrário, onde citam até que o dinheiro pode comprometer o sucesso do negócio. A explicação é simples. O empreendedor que só conta com sua disposição e iniciativa sabe que não pode perder, pois talvez não lhe existirá uma segunda chance. Ou dá certo, ou dá certo.

Dornelas (2005) cita mais alguns mitos, como: empreendedores são natos, empreendedores são jogadores, e empreendedores são lobos solitários. Esses mitos são descritos a seguir:

- **Empreendedores são natos, nascem para o sucesso:** enquanto a maioria dos empreendedores nasce com certo nível de inteligência, empreendedores de sucesso acumulam habilidades relevantes, experiências e contatos com o passar do tempo.
- **Empreendedores são “jogadores” que assumem riscos altíssimos:** na verdade, tomam riscos calculados, evitam riscos desnecessários, compartilham riscos com outros.

- **Empreendedores são “lobos solitários” e não conseguem trabalhar em equipe:** na realidade, são ótimos líderes, e criam times/equipes.

O Sebrae – Sistema Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas – identifica dez características elementares nos empreendedores e agrupa-as em três categorias: relativas à realização, relativas a planejamento e relativas ao poder (SEBRAE, 2008). O empreendedor, de acordo com a primeira categoria, busca oportunidades e toma iniciativas, corre riscos calculados, exige qualidade e eficiência, é persistente e é comprometido. De acordo com a segunda categoria, o empreendedor busca informações, estabelece metas, e realiza planejamento e monitoramento sistemáticos. As características da última categoria, por fim, são a persuasão, a rede de contatos, a independência e a autoconfiança.

A primeira análise, feita por Longenecker et al. (1997), possibilita ao leitor uma caracterização do empreendedor mais voltada para a sua identificação. A análise do Sebrae, por vez, permite ao leitor compreender não somente seus principais traços, como também identificar seus atributos mais importantes e até aspectos relevantes do seu processo de criação.

As características identificadas pelo Sebrae (2008) relativas à realização alertam o leitor para o empreendedor como um perfil administrador, que prima por riscos calculados, qualidade e eficiência. Aquelas relativas ao planejamento apontam etapas do processo de criação que serão consistentemente abordadas nos tópicos a seguir, tais como a pesquisa por informações, a definição de metas, o planejamento e o monitoramento.

O Sebrae também fomenta o empreendedorismo como importante força motriz da economia de um país à medida que impulsiona a geração de riqueza, principalmente através da abertura de pequenas e médias empresas. De acordo com o Sebrae São Paulo (2008), micro e pequenas empresas respondem por 98% do número total de empresas brasileiras, 67% das ocupações e 20% do PIB.

O empreendedorismo no Brasil, no entanto, não apresenta somente indicadores positivos. Segundo a mesma instituição, 29% das empresas paulistas fecham em seu primeiro ano de atividade e 56% não completam o quinto ano de vida.

A instituição investigou as raízes desse fenômeno e identificou seis principais causas para a mortalidade de empresas no estado: comportamento empreendedor pouco desenvolvido, falta de planejamento prévio, gestão deficiente do negócio, insuficiência de políticas de apoio, conjuntura econômica deprimida, e problemas pessoais dos proprietários (SEBRAE SÃO PAULO, 2008).

Um dos principais órgãos de monitoramento do empreendedorismo no mundo, o Global Entrepreneurship Monitor (GEM), evidencia os seguintes dados quanto às principais causas de mortalidade das empresas brasileiras: 40% não planejam a produção; 45% não utilizam sistemas de apuração de custos; 47% não controlam estoques; 50% não utilizam planejamento de vendas; 85% não fazem marketing; 80% não treinam seus funcionários; e 90% não se utilizam da informática.

Analisando as causas apresentadas pelas pesquisas do Sebrae São Paulo e do GEM, é possível visualizar o impacto que a falta de preparo de um empreendedor para dar início ao seu novo negócio afere sobre seus resultados.

A falta de planejamento deixa o empreendimento muito mais vulnerável às ameaças externas e o empreendedor desorientado quanto a que decisões tomarem na operação interna do seu negócio. A gestão deficiente, por vez, impede que o empresário alcance uma boa eficiência e maximize o retorno sobre o seu investimento.

Todas essas considerações são de extrema relevância para a proposta do estudo, uma vez que demonstram que o empreendedorismo é um processo positivo, mas que envolve riscos. O planejamento e preparação são vistos como fatores que impulsionam uma organização ao sucesso, sendo assim, o próximo capítulo visa contemplar a importância e utilidade desse planejamento e preparação através de um Plano de Negócio.

2.2 PLANO DE NEGÓCIO

A capacidade de criação, conforme analisado no primeiro item deste capítulo, é uma das características de maior importância atribuída aos empreendedores, em especial, a criação de novos negócios. Muitos empreendedores acabam negligenciando o plano de negócio, por acreditarem que o plano que está em sua mente já é o suficiente. Muitas vezes com a ânsia de começar o empreendimento, não percebem a importância de um plano de negócio bem escrito e estruturado.

Se o empreendedor deseja iniciar um negócio, o primeiro passo é fazer o seu planejamento. Planejar significa estudar antecipadamente a ação que será realizada ou colocada em prática e quais os objetivos que se pretende alcançar (CHIAVENATO, 2008).

O plano de negócio, como poderá ser visto a seguir, é a aplicação do processo de planejamento ao contexto do empreendimento de um novo negócio.

Segundo Pereira (1995), o plano de negócio é um documento escrito que tem o objetivo de estruturar as principais idéias e opções que o empreendedor deverá avaliar para decidir quanto à viabilidade da empresa a ser criada.

Para Dornelas (2005) o plano de negócio é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que sustenta a empresa. O autor cita o plano de negócio como parte fundamental do empreendedor, onde se caracteriza como uma ferramenta que se aplica tanto no lançamento de novos empreendimentos quanto no planejamento de empresas maduras. Para o autor, um negócio bem planejado terá mais chances de sucesso que aquele sem planejamento, na mesma igualdade de condições.

O plano de negócio é um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, definindo suas principais características e condições, para proporcionar uma análise de sua viabilidade e dos seus riscos, bem como facilitar sua implementação (CHIAVENATO, 2008).

Longenecker et al. (1997) definem o plano de negócio como um documento que descreve a idéia de um novo empreendimento e projeta os aspectos mercadológicos, operacionais e financeiros dos negócios propostos para os três a cinco primeiros anos.

Assim o principal objetivo do plano de negócio é orientar o empreendedor com relação às decisões estratégicas do negócio antes de iniciar o seu empreendimento. Esse plano também permitirá avaliar a viabilidade da implantação da sua idéia de empresa. Neste sentido, caso o negócio seja inviável, por motivos econômicos, financeiro, técnico ou de mercado, o empreendedor verificará esta conclusão “no papel” e não, na prática após seu funcionamento e com todo ou grande parte de seu capital investido.

Outro aspecto do plano de negócio, como define Pereira (1995), é que ele passa a ser um instrumento de análise permanente da situação do negócio, não só na fase de criação do empreendimento, como também nas fases de “decolagem” e de consolidação de empresa. Portanto, o plano de negócio não tem um caráter estático, mas, sim, dinâmico, acompanhando a evolução do ambiente externo do negócio e do próprio mercado onde atua.

Com uma visão mais macro, o plano de negócios passa a ter três funções principais: avaliar o novo empreendimento do ponto de vista mercadológico, técnico, financeiro, jurídico e organizacional; avaliar a evolução do empreendimento ao longo da sua implantação, para cada um dos aspectos será possível comparar o “previsto” com o “realizado”; facilitar a obtenção do capital de terceiros quando seu capital próprio não é suficiente para cobrir os custos de investimento inicial. Neste caso, tanto para buscar novos sócios, como para conseguir financiamentos com agentes financeiros (PEREIRA, 1995).

É importante ressaltar que após o levantamento da importância do plano de negócio, o principal interessado e beneficiado com o plano é o próprio empreendedor. Para Pereira (1995) a utilidade do Plano de Negócio constitui em: auxiliar a eliminar ou reduzir, ao máximo, a possibilidade de fracasso do empreendimento, risco natural inerente a todo negócio inovador; facilitar o acesso a possíveis pessoas que irão apoiá-lo durante a implementação e desenvolvimento do negócio; permitir maior acesso às fontes de informações para busca de dados necessários à elaboração dos estudos de Mercado, como estatísticas do setor onde irá atuar; e por fim, estimulá-lo, ao ver sua idéia evoluindo, à medida que o Plano de Negócio vai avançando etapas, isto permite que reveja suas idéias iniciais sobre o negócio e que até, se for o caso, mude de idéia quando verificar, por meio do Plano, que o negócio apresenta características fora do seu alcance, como por exemplo, a falta de conhecimento técnico sobre a atividade desejada; investimento inicial bastante superior ao disponível; mercado potencial do produto ou serviço mais restrito do se supunham entre outras situações.

Contudo, mesmo sendo o próprio empreendedor o mais beneficiado com o plano de negócio, todas as partes envolvidas se interessam e também se beneficiam com o plano de negócio, pois os potenciais sócios que demonstraram certo interesse podem ratificar seu interesse ou então até recusá-lo, neste segundo caso o empreendedor deverá desenvolver uma visão mais crítica das suas idéias. Os possíveis investidores também podem analisar se o empreendimento é de fato potencialmente rentável, e o empreendedor provar “no papel” que sua “boa” idéia não é apenas uma intenção bem inspirada e sim uma proposta bem fundamentada. Ainda, o plano de negócio facilita aos contadores e advogados na elaboração do contrato social, com cláusulas específicas para a empresa, sobretudo relativamente as responsabilidade dos sócios, direitos e obrigações. Por fim, a equipe inicial da empresa pode se sentir muito mais segura e motivada ao novo desafio, além de deixar clara a filosofia do empreendedor.

Segundo Dornelas (2005), a maioria dos planos de negócios resume-se a textos editados sobre um modelo predeterminado e que não convencem o próprio empreendedor, por isso falham. O que levam muitos a pensar que o plano de negócio não serve para nada ou não é uma ferramenta eficiente. Para o autor, é preciso ter em mente que o plano de negócio deve ser o cartão de visita do empreendedor, mas também pode ser seu cartão de desqualificação. Como cartão de visita, o empreendedor deve sempre ter à mão o plano de negócio de seu empreendimento, elaborado de maneira primorosa e cuidadosamente revisado.

Existem diversas formas de construir e estruturar um plano de negócio. Os autores que falam sobre o tema trazem as mais diversas peculiaridades sobre a estrutura de um plano de negócio. Esse fato ocorre justamente por não existir um modelo padrão de plano de negócio para aplicar a qualquer empresa, onde cada empresa tem suas especificidades e para isso exigem informações diferentes.

Contudo, Dornelas (2005) evidencia que qualquer plano de negócio deve possuir um mínimo de seções que proporcionarão um entendimento completo do negócio organizado de forma lógica, de maneira que permita ao leitor do plano entender como a empresa é organizada, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira. Sendo assim, é utilizado no trabalho uma adaptação do modelo sugerido pelo autor, com os tópicos: capa, sumário executivo, descrição da empresa, produtos e serviços, análise de mercado, plano de marketing, análise estratégica, plano financeiro e anexos. Esses tópicos são descritos e detalhados a seguir:

- Capa: essa é a primeira página do plano de negócios e deve conter as seguintes informações:
 - Nome da empresa;
 - Endereço da empresa;
 - Telefone da empresa;
 - Endereço eletrônico e e-mail;
 - Logotipo (se tiver);
 - Nomes, cargos, endereços e telefones dos proprietários da empresa.
 - Mês e ano em que o plano foi feito
 - Nome de quem fez o plano de negócio
- Sumário Executivo: é a principal seção do plano de negócio e deve expressar uma síntese do que será apresentado, não maior do que duas páginas, atraindo a atenção do leitor para um interesse em se aprofundar no detalhes do plano completo. O sumário executivo deve ser escrito com ênfases nos assuntos de interesse do leitor do plano. Embora apareça no início, essa seção deve ser a última parte a ser escrita.
- Descrição da empresa: essa é uma parte em que se apresenta um breve resumo da organização da empresa, sua história, e seu status atual. Devem-se enfatizar as características únicas do negócio e como poderá oferecer benefício ao cliente. É importante passar uma idéia do que se deseja conseguir no prazo de

três a cinco anos subsequentes. A descrição da empresa pode contar os sub-tópicos como: Equipe gerencial, estrutura legal, localização e infra-estrutura, manutenção e registros, seguro, segurança, terceiros, e parceiros estratégicos.

- Produtos e serviços: evidenciar quais produtos e serviços a empresa é capaz de fornecer e como eles são fornecidos, e em quais aspectos ele difere da concorrência.
- Análise de mercado: devido à importância e abrangência desse tema, será reservado um tópico específico para explicar a análise de mercado. Com os demais tópicos abaixo como, plano de marketing, análise estratégica e plano financeiro, também ocorrem o mesmo.
- Plano de marketing: devido à importância e abrangência desse tema, esse tópico será discutido em um capítulo específico.
- Análise estratégica: devido à importância e abrangência desse tema, esse tópico será discutido em um capítulo específico.
- Plano financeiro: devido à importância e abrangência desse tema, esse tópico será discutido em um capítulo específico.
- Anexos

Complementando o modelo apresentado, após o resgate da teoria, é possível inferir que o plano de negócio é uma ferramenta dinâmica, que deve ser atualizada constantemente, pois o ato de planejar é dinâmico e corresponde a um processo cíclico.

É muito importante que o plano de negócio possa demonstrar a viabilidade de se atingir uma situação futura, mostrando como a empresa pretende chegar lá. Então, o que o empresário precisa é de um plano de negócio que lhe sirva de guia, que seja revisado periodicamente e que permita alterações visando vender a idéia ao leitor do seu plano de negócio. Lembrando sempre que o plano de negócio serve como um guia e não como um manual.

2.3 ANÁLISE DE MERCADO

Esse capítulo refere-se à análise de um dos principais atores no sucesso do negócio, o mercado. Existem algumas definições para evidenciar o que é o mercado. Muitos autores definem como um ambiente que ocorre oferta e procura.

Segundo Chiavenato (2008) mercado é o local em que as pessoas vendem e compram bens ou serviços. O mercado representa um conjunto de transações em que há de um lado, a oferta e, de outro, a procura. Nem sempre a oferta e procura são equivalentes ou equilibradas. Uma delas pode ser maior que a outra. O mercado é, portanto, a arena de operações da empresa.

Buarque (1986) relata que existem duas variáveis principais na análise de mercado: a procura e a oferta, antes e depois do projeto. A procura é “a quantidade do bem ou do serviço em que, a um preço determinado, a sociedade (na qual se situa o projeto) está interessada em adquirir”. A oferta é “a quantidade do bem ou do serviço em que, a um preço determinado, a sociedade (na qual se situa o projeto) está interessada em produzir”. A procura superior à oferta apresentada pelos demais produtores chama-se procura insatisfeita e sua determinação é o objetivo central do estudo de mercado.

Porter (1991) sugere uma abordagem que define a estrutura do mercado em cinco forças competitivas, as quais determinam o que uma empresa deve fazer para permanecer competitiva. Uma adaptação das cinco forças é utilizada como base para avaliação do mercado neste trabalho. As cinco forças propostas pelo autor são: Entrada de novos concorrentes, Ameaça de substitutos, Poder de barganha dos compradores, Poder de barganha dos fornecedores e Rivalidade entre os concorrentes existentes. Para o referente estudo, a abordagem de Porter (1991) se mostrou mais apropriada. Abaixo é apresentada em tópicos, uma adaptação do modelo sugerido por Porter (1991).

2.3.1 Entrada de novos concorrentes

Essa sessão trata de quão simples ou complexo é para uma nova organização entrar no mercado existente. Ela diz respeito às novas empresas que entram para um mercado, com desejo de ganhar parcela de mercado e frequentemente recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo a

rentabilidade do negócio. A ameaça de entrada depende das barreiras de entrada existente. Se as barreiras são altas, a ameaça de entrada é pequena.

Segundo Porter (1991), as principais fontes de barreiras são: economia de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custo independentes de escala, e políticas governamentais. Essas fontes são evidenciadas a seguir:

- Economia de escala: referem-se aos declínios nos custos unitários de produção à medida que o volume aumenta. Essas economias detêm a entrada forçando a empresa entrante a ingressar em larga escala. Normalmente as empresas atuantes no mercado detêm uma melhor economia de escala por já estarem estabelecidas e contarem com maior demanda que a empresa entrante.
- Diferenciação do produto: significa que as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes, originados do esforço passado em publicidade, serviço ao consumidor, diferença dos produtos, ou simplesmente por terem entrado antes no mercado.
- Necessidades de capital: a necessidade de investir grandes quantidades financeiras para poder competir no mercado pode representar mais uma grande barreira para empresas entrantes. O capital pode ser necessário não somente para as instalações de produção, mas também para coisas como crédito ao consumidor, estoques ou a cobertura de prejuízos iniciais. Quanto maior a necessidade de capital inicial, maior a barreira para entrar no mercado.
- Custos de mudança: custos que o comprador tem quando muda de fornecedor de um produto. Os custos de mudança podem incluir custos como novos treinamentos dos empregados e novos equipamentos.
- Acesso aos canais de distribuição: a empresa entrante pode enfrentar dificuldades caso o acesso aos canais de distribuição sejam restritos e exclusivos para algumas empresas já estabelecidas.
- Desvantagens de custos independentes da escala: complementando o ponto levantado acima, empresas já estabelecidas podem obter benefícios diferenciados, por já terem um bom histórico e relacionamento com fornecedores, sendo assim, a empresa entrante estará em desvantagem competitiva.

- Políticas governamentais: dependo das leis estabelecidas, o novo entrante pode ter dificuldades de atingir uma posição consolidada em um mercado restrito, com regulamentações que limitam às atividades da nova empresa. Tais regulamentações podem ter sido obtidas pelas organizações já estabelecidas, em épocas que não existia ou não era rigorosa a regulamentação.

Dornelas (2008) sugere que, o empreendedor procure analisar as possibilidades de surgirem novos ingressantes no mercado-alvo, os riscos de surgimento de novos e bem estruturados competidores, para que a empresa estabeleça uma estratégia alternativa para superá-los, caso isso venha a ocorrer.

Assim, pode-se perceber a importância de analisar a capacidade de entrada de novos concorrentes no mercado, analisando o quão vulnerável o empreendimento pode estar. Contudo, apenas essa análise não é o bastante para se entender o mercado, bens substitutos também fornecem uma ameaça ao empreendimento, como é citado no tópico a seguir.

2.3.2 Ameaça dos substitutos

Dornelas (2008) diz que a concorrência de uma empresa não se limita aos concorrentes diretos, àqueles que produzem produtos similares ao da empresa. Devem ser considerados também os competidores indiretos, aqueles que de alguma forma desviam a atenção de seus clientes, convencendo-os a adquirir seus produtos.

Segundo Chiavenato (2008), concorrentes são as empresas que disputam os mesmos fornecedores ou os mesmos clientes ou consumidores.

A definição dos substitutos e complementos dos produtos permite que o empreendedor identifique correlações positivas de crescimento, no caso dos bens complementares, ou negativas, no caso dos substitutos (BUARQUE, 1986).

Na visão de Porter (1991), todas as empresas em uma indústria estão competindo com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. A identificação de produtos substitutos é conquistada através de pesquisa na busca de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele da indústria.

Conclui-se portanto, que substitutos, são aqueles que podem disuptar os mesmos compradores, porém, com diferentes produtos. Para entender melhor qual é o poder dos bens substitutos, é necessário entender quem são esses compradores.

2.3.3 Análise dos compradores

Definido por Porter (1991) como “poder de barganha dos compradores”, aqui é apresentado como análise dos compradores, pois a sugestão do autor, apesar de ser totalmente válida para serviços, é mais aplicável no setor de produção e indústrias.

Considerando que o estudo refere-se ao estudo de viabilidade de uma empresa voltada ao serviço e comércio de alimentação, com intuito de facilitar a compreensão e a leitura, o título foi alterado, pois, em termos de entendimento prático, o termo não se mostrou o mais apropriado.

Chiavenato (2008) evidencia que clientes e consumidores são os usuários dos produtos/serviços produzidos pela empresa. O autor complementa que, o mercado consumidor é o conjunto de pessoas ou organizações que procuram bens ou serviços que uma empresa vende para satisfazer suas necessidades.

Porter (1991) define que os compradores competem com o mercado, forçando os preços para baixo, ganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros. Para o autor, o poder do comprador pode aumentar ou diminuir ao longo do tempo. A escolha da companhia quanto aos grupos de compradores a quem vender deve ser vista como uma decisão estratégica.

O poder de barganha dos clientes, como é apresentado por Degen (1989), depende basicamente de fatores como: concentração de cliente, volume de compras por cliente, informações dos clientes sobre o mercado, peso da marca, diferenciação do produto em relação aos concorrentes e dependência do cliente em relação à qualidade ou ao desempenho do produto ou serviço.

Quanto à identificação do consumidor, Buarque (1986, p.43) sugere que sejam levados em consideração limites geográficos, nível de rendimento, sexo, faixa etária e setor produtivo.

Rosa (2007) define essa etapa como uma das mais importantes na elaboração do seu plano. Afinal, sem clientes não há negócios. Diz ainda que, os clientes não compram apenas produtos, mas soluções para algo que precisam ou desejam. Para conhecer melhor o seu comprador, é sugerido pelo próprio Rosa (2007) responder algumas perguntas dentro das

categorias: características do comprador, interesses e comportamentos do comprador, o que leva a pessoas a comprar. As perguntas são elucidadas abaixo:

- Identificar as características gerais do comprador:
 - Qual sua faixa etária, onde moram, entre outras.
- Identificar os interesses e comportamentos dos compradores:
 - Que quantidade e com qual frequência comprem esse tipo de produto ou serviço?
 - Onde costumam comprar?
 - Que preço pagam atualmente por esse produto ou serviço similar?
- Identificar o que leva essas pessoas a comprar seu produto:
 - O preço?
 - A qualidade dos produtos e/ou serviços?
 - A marca?
 - O prazo de entrega?
 - O prazo de pagamento?
 - O atendimento da empresa?

Rosa (2007) ainda evidencia que se podem utilizar diversas técnicas para pesquisar seus consumidores. Essas técnicas vão desde a aplicação de questionários, entrevistas e conversas informais com clientes potenciais, à observação dos concorrentes.

Após a apresentação desses conceitos, pode-se inferir que a demanda, que é, segundo Degen (1989), a quantidade de produtos e serviços que os compradores compram a determinado preço, esta inserida dentro dos conceitos de “poder de barganha dos compradores”, o qual está dentro deste tópico de análise de compradores.

Por fim, a análise dos compradores visa entender melhor quais são os principais elementos que compõe a decisão do cliente, pode-se que dizer todo cliente tem interesses e necessidades a serem atendidas. A escolha do quem irá satisfazer essas necessidades depende de quão adequada a oferta está em relação a demanda desejada, ou seja, se ela atende ou não às necessidades do cliente. Pode-se inferir que mesmo sendo um fornecedor de produtos para os seus clientes, a empresa também se encaixa no papel de cliente ao comprar insumos e matérias-primas de seus fornecedores. Sendo assim, é necessário uma análise dos melhores fornecedores, para garantir que as necessidades da empresa serão atendidas.

2.3.4 Análise dos fornecedores

Assim como no tópico de poder de barganha dos fornecedores, por questões do objetivo do trabalho e para o melhor entendimento prático, o nome de poder de negociação dos fornecedores sugerido por Porter (1991), será chamado de análise dos fornecedores, pois esse termo foi inicialmente proposto para ser utilizado no setor industrial, e mesmo sendo adaptável ao setor de serviços, para o presente estudo, o termo não se mostrou o mais apropriado.

Porter (1991) diz que os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de um mercado ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem consequentemente sugar a rentabilidade de uma organização incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços.

Segundo o mesmo autor, os fatores que definem o poder do fornecedor são: mercado dominado por poucas companhias, não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos, a organização não é um cliente importante para o grupo fornecedor, o produto do fornecedor é muito importante para o negócio do comprador, e os produtos do fornecedor são diferenciados.

Para Chiavenato (2008), fornecedores são as empresas e indivíduos que fornecem recursos ou insumos para o negócio. Podem ser fornecedores de recursos financeiros, recursos materiais, recursos tecnológicos, recursos humanos, etc. O mesmo autor complementa, dizendo que o mercado fornecedor é o conjunto de pessoas ou organizações que suprem sua empresa de insumos e serviços necessários ao seu funcionamento.

O mercado fornecedor é definido por Rosa (2007) como todas as pessoas e empresas que irão fornecer as matérias-primas e equipamentos utilizados para a fabricação ou venda de bens e serviços. Sugere-se iniciar o estudo dos fornecedores levantando quem serão seus fornecedores de equipamentos, ferramentas, móveis, utensílios, matérias-primas, embalagens, mercadorias e serviços.

Contudo, os fornecedores, na maioria das vezes, não são exclusivos para cada empresa, podendo oferecer prazos e ofertas diferenciadas para cada cliente específico. Assim como há uma disputa por clientes consumidores, existe também a disputa por melhores fornecedores, que visa, normalmente, garantir a melhor cadeia de suprimento. Para entender melhor o funcionamento do mercado, e como se dá essa concorrência por clientes e

fornecedores, é importante fazer uma análise do atuais estabelecimento atuantes no mercado. Essa análise será tratada no próximo tópico de rivalidade entre os atuais concorrentes.

2.3.5 Rivalidade entre os concorrentes existentes

A rivalidade entre os concorrentes existentes assume forma corriqueira de disputa por posição, com uso de concorrência de preços, guerras de publicidade, introdução de novos produtos, e aumentos dos serviços ou das garantias ao cliente. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição (PORTER, 1991).

O mesmo autor evidencia que a rivalidade é consequência da interação de vários fatores estruturais do mercado, como: concorrentes numerosos, crescimento do mercado, custos fixos ou de armazenamento altos, ausência de diferenciação, capacidade aumentada em grandes incrementos, concorrentes divergentes, grandes interesses estratégicos e barreiras de saída.

Destaca-se a importância do conhecimento da concorrência com citações de outros autores como, Dornelas (2008), onde diz que conhecer a concorrência é dever de qualquer empreendedor que queira competir e vencer no mercado. Para o autor, a importância de uma análise criteriosa dos principais concorrentes fia evidente quando a empresa precisa estabelecer uma estratégia de marketing e conhecer quais alternativas de produtos/serviços existem no mercado onde sua empresa atua e, ainda, por que seus clientes-alvo optam por outro produto. O autor cita que a análise da concorrência é de suma importância em qualquer plano de negócios.

Para Chiavenato (2008) o mercado concorrente é composto das pessoas ou organizações que oferecem mercadorias ou serviços similares ou equivalentes àqueles que você pretende colocar no mercado consumidor.

De acordo com o Rosa (2007), concorrentes são aquelas empresas que atuam no mesmo ramo de atividade que você e que buscam satisfazer as necessidades dos seus clientes. Para análise dos concorrentes, é sugerida metodologia a seguir. Enumerar os pontos fortes e fracos, ou elucidar o grau de evidência em relação a: qualidade dos materiais empregados – cores, tamanhos, embalagem, variedade, etc.; preço cobrado; localização; condições de pagamento – prazos concedidos, descontos praticados, etc.; atendimento prestado; serviços

disponibilizados – horário de funcionamento, entrega em domicílio, tele-atendimento; garantias oferecidas; ou algum outro tópico pertinente.

Por fim, Porter (1991) diz que as cinco forças competitivas refletem o fato de que a concorrência em um mercado não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos “concorrentes”, podendo ter maior ou menor importância, dependendo de cada situação.

Todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência no mercado e a rentabilidade do negócio, sendo que forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais na formulação da estratégia. (PORTER, 1991)

Para Goleman (2007), as cinco forças de Porter são um meio pelo qual uma empresa pode entender seu setor específico, sendo vistas como as regras que ditam o jogo do mercado.

Hoje em dia, muitos empreendedores dizem ter produtos/serviços únicos, sem similares no mercado, portanto, não possuem concorrentes. Para Dornelas (2008), esse é um dos erros clássicos mais comumente praticados por empreendedores iniciantes e até pelos mais experientes. Como visto anteriormente, todas as organizações tem diversos “concorrentes” no mercado. Sendo assim, fica clara a importância de uma análise de mercado.

A análise de mercado é considerada, por muitos, uma das mais importantes seções do plano de negócios, e também a mais difícil de fazer, pois toda a estratégia de negócio depende de como a empresa abordará seu mercado consumidor, sempre procurando se diferenciar da concorrência, agregando maior valor aos seus produtos/serviços, com o intuito de conquistar seus clientes continuamente (DORNELAS, 2008).

Segundo Chiavenato (2008), o estudo de mercado é o levantamento e a investigação dos fenômenos que ocorrem no processo de trocas e de intercâmbios de mercadorias do produtor ao consumidor. Representa a coleta de informações úteis para que possa conhecer o mercado, seja para comprar matérias primas ou mercadorias, seja para vender produtos/serviços. O estudo de mercado é importante para sinalizar a empresa e balizar o seu comportamento diante de seus fornecedores e aos seus clientes ou consumidores. Sem esse estudo, a empresa se comportaria às cegas, sem saber exatamente as preferências e as tendências vigentes no mercado.

Para Dornelas (2008), hoje o conhecimento do mercado é indispensável para qualquer empresa que deseja atuar com competitividade. Na visão do autor, a melhor forma de se apresentar uma análise de mercado é por meio de tabelas e gráficos que permitem análises comparativas e a identificação visual das tendências do mercado.

O mesmo autor, ainda define que as fontes de informações sobre o mercado podem ser diretas ou indiretas. As fontes diretas de informação são os próprios fornecedores ou consumidores, que são consultados diretamente pela empresa por meio de contatos pessoais ou questionários ou ainda relatórios preenchidos por seus próprios compradores ou vendedores. As fontes indiretas de informações são os anuários do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), revistas técnicas especializadas, empresas especializadas em pesquisas de mercado, além de consultas a outras empresas que mantêm contato com os mesmos consumidores ou fornecedores que constituem o alvo da empresa.

Concluindo, são definidos esses tópicos de análise de mercado para orientar o empreendedor ao ambiente externo da empresa, ajudando-o a entender como poderá atuar no mercado, o que as empresas fazem, como os fornecedores se comportam, o que os clientes estão procurando e quais as principais dificuldades para ingressar num novo mercado. Esses elementos fornecem insumos e diretrizes para o empreendedor entender, de fato, quais são as oportunidades e ameaças do mercado, e quais são os pontos fortes e fracos da sua empresa dentro desse contexto, para então definir qual a melhor estratégia que a empresa pode adotar para se diferenciar no mercado competitivo.

2.4 ANÁLISE ESTRATÉGICA

A estratégia é, e sempre foi, presente em qualquer tipo de negócio. Desde os militares, ou até mesmo, milhares de anos antes de Cristo, ela é muito utilizada para alcançar o sucesso desejado. Sua definição teórica e questões de como criá-la, são assuntos que geram grandes discussões e controvérsias há décadas. Existem autores a favor de um único estrategista (OHMAE, 1982), outros que protegem a idéia do aprendizado e concepção coletiva (CARLZON, 2005; HAMEL&PRAHALAD,2005), uns evidenciam como um processo criativo e subjetivo (MINTZBERG, 2008), enquanto outros focam no processo formal (ANSOFF, 1973).

A grande questão da estratégia que é abordada no trabalho é evidenciar a importância dela para a concepção de um novo negócio e quão benéfico isso pode ser caso feito da maneira apropriada. Para isso é feito um resgate dos principais conceitos de estratégia, e algumas questões de como deve ser o processo de construção, além é claro de apresentar um processo prático para implementar de maneira eficaz em um novo empreendimento.

O primeiro ponto a ser discutido sobre estratégia é que muitas vezes, assim como foi citado acima, ela esteve apenas na cabeça do estrategista principal da organização, e na grande maioria das vezes de maneira implícita.

Por muitos anos, esse modelo pode ter funcionado, porém com o avanço dos estudos humanistas e dos estudos de desenvolvimento organizacional, percebe-se que para uma organização ter grandes chances de sucesso, a estratégia deve estar clara e explícita para todos os colaboradores da organização. Uma estratégia implícita na cabeça do líder, pode não passar claramente para o colaborador o que é esperado dele e como ele realmente deve fazer seu trabalho, sem contar na desmotivação e descomprometimento causados pela falta de alinhamentos dos objetivos pessoais e organizacionais.

Existem muitos autores que evidenciam, direta ou indiretamente, a importância da estratégia explícita na organização. Indiretamente temos aqueles autores que mostram o quão importante é ter uma visão integrada e valores compartilhados entre as pessoas da organização. Peter Senge (1992), enfatiza a importância da criação em conjunto, e que uma visão compartilhada só pode ser construída sobre a visão pessoal. Já Collins&Porras (1997) falam que as empresas que desfrutaram de sucesso duradouro têm valores essenciais e um objetivo fundamental que permanecem fixos.

Ainda nessa mesma linha de pensamento, Blanchard & Johnson (2009) trazem a importância de o gerente estabelecer objetivos claros e definidos para os colaboradores, pois muitas pessoas acabam sendo cobradas e penalizadas sem saber o porquê, ou ainda, acabam fazendo algo que não deveria ser feito, achando que estão fazendo a coisa certa, ou seja, o gerente acredita numa visão e o colaborador crê em uma outra.

Esses pontos podem ser considerados indiretos porque os autores não citam exatamente a estratégia, porém quando analisamos o que constitui a estratégia, assim como suas etapas e sua relevância, fica clara a importância de uma estratégia bem definida, alinhada com o propósito organizacional, onde todos possam contribuir para o desenvolvimento e ter claro seu papel dentro dela. Esses pontos ficarão mais claros abaixo, onde são evidenciadas algumas etapas para criação da estratégia, mas antes de exemplificar o processo de elaboração da estratégia, é feito um resgate de alguns dos principais autores na área de estratégia para melhorar o entendimento das etapas de construção.

Chandler (1962), define a estratégia como a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e alocação de recursos para alcançar esses objetivos. Na visão de Ansoff (1973) a estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. Para o autor, as decisões

estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e seu ecossistema. Steiner & Miner (1986) caracterizam a estratégia como o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objetivos através das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir os objetivos, além de assegurar a implementação e controle do atingimento dos objetivos.

Para Porter (1991) estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento. O autor também diz que a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra as forças competitivas ou influenciá-las a seu favor. A chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada força. O conhecimento dessas fontes põe em destaque os pontos fortes e fracos da companhia.

Segundo Dornelas (2008), o termo estratégia é muito utilizado pelos empreendedores para definir como agir numa negociação, fechar uma parceria, ou algo relacionado, mas é sempre utilizado de maneira subjetiva, não processual. O autor sugere que seguindo um processo básico, o empreendedor pode entender melhor a situação atual do seu negócio e quais as melhores alternativas, ou meios, para atingir os objetivos e metas estipulados.

Alguns autores, como Mintzenberg (2008), são contra o modelo processual do planejamento estratégico, evidenciando que esse é um processo informal e totalmente criativo. Num outro extremo temos autores como Ansoff (1973) que sugere um processo complexo de decisões para a formulação do planejamento estratégico. Como ambos os modelos já evidenciaram algumas limitações quanto à implementação, criação e participação coletiva da organização. É possível citar num meio termo autores como Porter (1991) sugerindo as estratégias genéricas da organização, de diferenciação, liderança de custo e foco. Kotler (2000), autor muito referenciado na área de marketing, também sugere modelos de criação processual do planejamento estratégico, baseado em muitos conceitos do próprio Porter (1991).

Para o estudo, é utilizada uma proposta de Dornelas (2008), que muito se assemelha com a proposta de Kotler (2000), o qual também tem fundamentos baseado na proposta de Porter (1991). O primeiro passo sugerido por Dornelas, antes mesmo do plano estratégico, é a criação de missão, visão e valores da organização, os quais guiarão toda a organização e funcionarão como um norte para todos os colaboradores, gestores e a própria estratégia.

A missão diz respeito ao porque que a organização existe, ou pretende existir, quais as necessidades que ele vai satisfazer e atender. Toda organização existe por um motivo. Muitas pessoas acreditam que é o próprio lucro, mas na verdade não. Se a missão é simplesmente ganhar dinheiro, a organização não pode ter sucesso, pois para ela poder existir, ela deve ter clientes que comprem seus produtos, e para ter clientes que comprem seus produtos, estes devem ter algum interesse na organização, ou seja, algo que satisfaça alguma necessidade. Caso contrário, dificilmente alguém daria dinheiro a uma empresa simplesmente para que ela tenha lucro.

Nessa mesma linha, Chiavenato (2008) diz que a missão da empresa está sempre centrada na sociedade, seja oferecer um novo e diferente serviço à sociedade ou satisfazer novas expectativas dos consumidores. Para o autor, o mercado, os produtos/serviços e a tecnologia, são os três componentes indispensáveis na formulação da missão da empresa. Sendo assim, a missão está voltada para a definição do negócio e do cliente, a fim de saber o que fazer (produto/serviço), como fazer (tecnologia a ser utilizada) e para quem fazer (mercado). Convém expor as razões por escrito em um texto curto e simples para que todas as pessoas possam conhecê-la. Por fim, o autor diz que a missão é o DNA da empresa, e é necessário que seja assimilada e compreendida de uma maneira uniforme por toda a equipe da empresa, a fim de que haja consonância e convergência. Quanto maior a equipe organizacional, maior será a necessidade do detalhamento da missão.

Uma declaração de missão bem formulada, de acordo com Kotler (2002), dá aos funcionários um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade. A declaração orienta funcionários geograficamente dispersos a trabalhar de maneira independente, embora coletivamente, para realizar metas da organização.

Foi falado acima, que o lucro não deve conter na missão da empresa, o que pode criar certa percepção de que o lucro não é importante para o empresário. Na verdade, é claro que todo empreendedor quando abre uma empresa, faz isso para que ela seja lucrativa, exceto aquelas voltadas a filantropia, mas nesse contexto, o lucro se encaixa como um objetivo organizacional. Para Chiavenato (2008), o lucro não é a missão, mas pode ser considerado um objetivo importante ou uma decorrência fundamental do negócio, afinal, o autor lembra que, ninguém trabalha de graça.

Outro ponto fundamental da elaboração do planejamento estratégico é a visão organizacional. A visão diz respeito a aonde a organização quer chegar, o que ela almeja. Muitas vezes a visão é um pouco utópica, onde provavelmente nunca será alcançada, mas o mais importante é o norte que ela orienta e o objetivo e anseio maior da empresa.

As melhores declarações de missão são aquelas guiadas por uma visão, uma espécie de “sonho impossível” que fornece à empresa direcionamento para os próximos 10 a 20 anos. (KOTLER, 2000).

A visão foca no futuro do negócio, a imagem que o empreendedor tem a respeito do negócio. Para Chiavenato (2008), é preciso ter um direcionamento, uma idéia do futuro, quase um sonho a ser realizado e transformado em um empreendimento saudável e bem-sucedido.

Visualizar a imagem da empresa no futuro permite que o empreendedor estabeleça objetivos e metas, indicadores de desempenho e mensuradores de resultados futuros, para saber se está ou não alcançando aquilo que projetou. Sendo assim, a visão é o componente que permite desdobrar os objetivos a serem alcançados (CHIAVENATO, 2008).

O mesmo autor comenta que quanto mais o empreendedor divulga a visão do futuro do seu negócio, mais seus parceiros e colaboradores entenderão exatamente o que devem fazer para chegar lá e ajudar a empresa alcançar seu sucesso. A visão funciona como uma bússola para os parceiros envolvidos, além de tirar a empresa da zona de conforto.

Vanconselos e Pagnoncelli apud Chiavenato (2008) asseguram que a explicitação da visão do negócio traz benefícios como: incremento da a parceria entre a empresa e o empregado; promove continuamente a inovação; estimula a iniciativa e responsabilidade; reduz a dependência dos funcionários em relação aos líderes; tira a empresa da zona de conforto; motiva e inspira a equipe.

Após a visão é necessário criar alguns objetivos e metas, que possam ser alcançados no médio e curto prazo, já que a visão é um norte relativamente longe. Com esses objetivos intermediários é possível saber se a organização está caminhando rumo ao sua visão maior, uma vez que esses objetivos fazem parte da visão.

Os objetivos são anseios de ordem macro, onde a empresa define a forma de cumprir sua missão de negócio, em busca da sua visão. Os objetivos indicam intenções gerais da empresa e o caminho básico para chegar ao destino que se deseja. São definidos com palavras e frases. Já as metas são ações específicas mensuráveis que constituem os passos para se atingir um objetivo (TIFFANY & PETERSON apud DORNELAS, 2008).

Um objetivo pode ter várias metas específicas que, juntas, compreendem o próprio objetivo. Os objetivos podem ser frases como “tornar-se líder de mercado” ou “atingir o ponto de equilíbrio em agosto de 2010” e “obter retorno sobre determinado investimento em 24 meses”. As metas devem ser SMART, conotação do inglês que significa: específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais (DORNELAS, 2008).

De maneira resumida, os objetivos são os resultados mais abrangentes que a empresa assume o compromisso de alcançar. Enquanto as metas são as etapas necessárias para alcançar os objetivos.

Por fim, os valores são as atitudes que a organização mais procura e valoriza em todos os seus colaboradores, elas devem ser tomadas como norte para os comportamentos na organização, os valores regem as características da organização e é esperado um comportamento adequado com o que a organização valoriza.

Para poder alinhar com o tópico do capítulo, definimos que os objetivos e metas indicam o que a empresa deseja atingir. Já a estratégia de negócio indica como a empresa pretende alcançá-los.

Para Westwood apud Dornelas (2008), as estratégias podem ser de ataque, de desenvolvimento e de defesa. As defensivas visam defender os atuais clientes, as de desenvolvimento visam oferecer mais opções aos atuais clientes, enquanto as de ataque buscam aumentar a participação de mercado da empresa, conquistando novos clientes, normalmente aplicadas quando se deseja entrar em novos mercados, usar novos canais de venda e mudar política de preços.

Porter (1991) resumiu as estratégias organizacionais em três estratégias genéricas: liderança total em custos, diferenciação e foco. Porter (1991) define diferenciação como uma posição única e diferenciada no mercado. Já a liderança em custos, condiz a empresa que consegue a melhor cadeia de suprimentos, tornando o seu custo mais competitivo no mercado, o qual pode repassá-los para o cliente. Por fim, o foco significa escolher um alvo restrito, no qual, por meio da diferenciação ou do custo, a empresa se especializará atendendo a segmentos ou nichos específicos.

Para a concepção da estratégia, será usada no referente trabalho, o modelo proposto por Kotler (2000), o qual tem bastante influência dos pensamentos de Porter (1991). Segue uma modelo do processo de criação do planejamento estratégico:

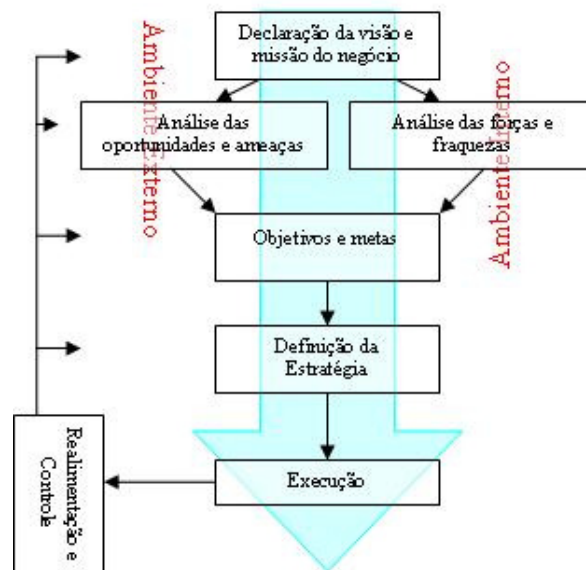


Figura 1: Processo de planejamento estratégico
Fonte: Adaptado de Kotler (2000).

Por fim, o planejamento estratégico pode ser considerado o norte para onde a empresa quer chegar, como chegar, quando chegar e com quais recursos. Dentro do planejamento estratégico encontram-se os planos de atividades de todas as áreas organizacionais, todas alinhadas com o propósito maior da estratégia organizacional. Sendo assim o próximo passo para o planejamento estratégico é o planejamento departamental, como se trata de um plano de negócios onde se pretende entrar em um novo mercado e se estruturar financeiramente, é dado maior ênfase ao plano de marketing e ao plano financeiro.

2.5 PLANO DE MARKETING

O planejamento de marketing consiste na aplicação dos mesmos procedimentos de análises, definições de metas e programas de ações para se alcançar os objetivos de marketing de uma organização.

Kotler (2000) relatam a existência de um plano de marketing estratégico e um plano de marketing tático. O estratégico estabelece os mercados-alvo e a proposta de valor que será oferecida. O tático especifica as táticas de marketing, incluindo características de produto, promoção, comercialização, precificação, canais de vendas e serviços.

McDonald (1993) estrutura o processo de planejamento de marketing com as seguintes etapas: objetivos da empresa, auditoria de marketing, análise SWOT, premissas, objetivos e estratégias de marketing, e programas.

O autor ainda acrescenta que devido à diversidade de variações existentes no plano de marketing de diferentes organizações, não existe um modelo para a sua construção. A elaboração de um método que se adeque às necessidades da empresa exige conhecimento profundo sobre o processo de planejamento de marketing para que possa adaptá-los às peculiaridades da organização.

O objetivo da empresa é o ponto de partida de onde deve partir o plano de marketing. A auditoria de marketing, por vez, é a primeira etapa ativa do planejamento de marketing na qual se procura coletar informações para a seguinte etapa: a análise SWOT.

A análise SWOT busca identificar e analisar os principais fatores externos que afetam o desempenho de marketing da empresa, e fatores internos, pontos fortes e fracos da empresa, em relação a sua concorrência.

Elaborar premissas para o processo de planejamento consiste em definir algumas informações-chave sobre o ambiente de marketing que serão utilizadas como principais referenciais no processo de planejamento, tais como crescimento do segmento no ano, ou um novo posicionamento de marketing por parte da principal concorrente.

A etapa seguinte é definir objetivos e estratégias de marketing para o processo. Segundo o autor, objetivos são aquilo que você quer alcançar e estratégias são como você pretende alcançá-los.

Objetivos de marketing são sempre referentes a novos produtos e novos mercados. Ou seja, são exemplos de objetivos de marketing volume de vendas de um determinado produto, ou participação de vendas em um determinado mercado.

Estratégias, os meios pelos qual a empresa pretende alcançar seus objetivos, geralmente têm a ver com algum dos quatro elementos do mix de marketing: produto, preço, ponto e promoção.

O processo de planejamento de marketing é encerrado com a elaboração de programas que consistem basicamente na operacionalização das estratégias em ações com responsáveis, prazos e orçamento.

O resultado final do processo de planejamento de marketing é o plano de marketing, um documento que sintetiza todas as informações relevantes do processo e suas principais definições.

Kotler (200) identifica cinco elementos básicos que devem ser contidos no plano de marketing: resumo executivo e sumário, análise da situação, estratégia de marketing, projeções financeiras, e controles.

O resumo executivo e o sumário apresentam um breve resumo das principais metas e recomendações e permitem que o leitor compreenda o direcionamento geral do plano. A análise da situação apresenta sumariamente os pontos mais importantes da análise SWOT. Na estratégia de marketing, o redator deve a missão, premissas, objetivos e estratégias de marketing. As projeções financeiras apresentam previsões das despesas e receitas e uma análise do ponto de equilíbrio. Controles, a última seção do plano, descreve como o plano de marketing será monitorado em sua implementação.

Contudo, para a verificar a viabilidade de implemetação do plano de marketing, assim como suas reais limitações financeiras, é necessário elaborar um plano financeiro do empreendimento, visando elencar todos possíveis gastos, e previsões de entrada de caixa, confirmando tanto a viabilidade do plano de marketig, como a viabilidade do próprio negócio.

2.6 ANÁLISE FINANCEIRA

A análise financeira é considerada por muitos empreendedores como a parte mais difícil do plano de negócio. Isso acontece porque é hora de colocar todas as suas idéias e ambições em formatos de números e projeções de resultados, deve conter todos os gastos, investimentos, despesas com pessoal, tributações do governo, assim como projeções de receita e prazos de retorno do dinheiro investido.

Mesmo com todas as dificuldades do plano financeiro, não se deve fazer uma adequação do plano aos dados financeiros, mas sim o contrário, pois são os objetivos e metas que geram as projeções e planilhas financeiras do plano de negócio (DORNELAS, 2008).

De acordo com Dornelas (2008), os principais demonstrativos financeiros que um plano de negócio deve conter são: Demonstrativo do Resultado do Exercício e Demonstrativo de Fluxo de Caixa, todos projetados com um horizonte mínimo de três anos, sendo que normalmente, é feito para um período de cinco anos. Para o fluxo de caixa, em específico, deve ser detalhado mensalmente. Segundo o autor, esses demonstrativos permitem analisar a viabilidade do negócio e o retorno financeiro. Nessas análises, geralmente são utilizados os métodos: análise do ponto de equilíbrio, prazo de *payback*, TIR (Taxa Interna de Retorno).

No Brasil, é muito importante ter bastante controle e clareza desses conceitos, devido a grandes mudanças econômicas e políticas governamentais inesperadas, além é claro da alta carga tributária, que muitas vezes, por si só, acaba inviabilizando um negócio.

2.6.1 Demonstração do Resultado do Exercício

A demonstração do resultado do exercício é representa todas as receitas e despesas da empresa e determinado período contábil ou fiscal. Essa demonstração permite a empresa visualizar e organizar de forma diferenciada a alocação de suas despesas. A DRE, como também é chamada, inicia-se as receitas totais da organização, caracterizando a receita bruta. Caso haja deduções, impostos e abatimentos, essas taxas são feitas da receita bruta, tendo então a receita líquida. Os custos diretos dos produtos são subtraídos da receita líquida para se obter o lucro bruto. Essa diferença entre os custos dos produtos, também é chamada de margem de contribuição, ou seja, o quanto que o produto contribui para o lucro bruto da empresa são também caracterizados como custos variáveis, pois variam de acordo com a quantidade de produto produzida.

Após a definição do lucro bruto, é necessário apresentar todas as despesas, como gasto com funcionários, aluguel, contas de telefone, água, luz, e todas as outras despesas que não diretamente relacionadas ao produto, são os custos fixos de produção, eles independem da quantidade produzida do produto.

Em seguida, temos o lucro antes do imposto de renda, que logicamente, é extraído o imposto de renda desse valor, e enfim obtido o lucro líquido da organização.

2.6.2 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é uma ferramenta essencial ao planejamento financeiro, é de extrema importância que o gerente financeiro cuide para que não tenha surpresas de fluxo de caixa. De maneira resumida, o fluxo de caixa é o controle de todas as entradas e saídas de recursos financeiros da organização. Para isso é necessário saber todas as saídas programadas e possíveis entradas ou mesmo entradas programadas.

Esse controle evidencia a necessidade ou não de pedir empréstimos ou financiamentos. Se a empresa poderá efetuar vendas a prazo ou se é melhor efetuar compras à vista ou a prazo. Garantido uma melhor barganha de preços e descontos.

De acordo com Martins & Assaf (1985), é consagrado que o aspecto mais importante de uma decisão de investimento centra-se no dimensionamento dos fluxos previstos de caixa a serem produzidos pelas propostas em análise. Na verdade, a confiabilidade sobre os resultados de determinado investimento é fortemente dependente do acerto com que os seus fluxos de entrada e saídas de caixa forem projetados.

Em todo processo de decisão de investimento é fundamental o conhecimento não só de seus benefícios futuros esperados, expressos em termos de fluxos de caixa, mas também de sua distribuição ao longo da vida prevista no projeto. É imprescindível que se apure, além do valor final de caixa, a forma como ocorrerão ao longo do tempo.

O conceito de fluxo de caixa, conforme é conhecido, não coincide normalmente com o resultado contábil da empresa. Enquanto o fluxo de caixa é mensurado de acordo com as efetivas movimentações de todas as entradas e saídas de fundos da empresa, o lucro contábil é medido pelo regime de competência e não incorpora determinados dispêndios não desembolsáveis (depreciação) e algumas saídas que não se constituem rigorosamente em despesas (amortização de dívidas) (MARTINS&ASSAF, 1985).

Fluxo de caixa anual
(-) Investimento através de capital próprio
(+) Lucro líquido
(+) Depreciação
(=) Fluxo de caixa proveniente das operações
(-) Amortização da dívida
(=) Fluxo de caixa residual

Quadro 1: Modelo de fluxo de caixa anual

Fonte: Adptado de Martins & Assaf (1985).

2.6.3 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio, também chamado de *break even*, é o ponto onde não lucro nem prejuízo na empresa. É muito importante saber qual é o ponto de equilíbrio da empresa, pois pode ter claro quanto é necessário vender de produtos para “pagar as contas”.

2.6.4 *Payback*

O prazo de *payback* mede o tempo necessário para recuperar o capital investido no empreendimento. De acordo com Gitman (2006), o período de *payback* representa o montante exato de tempo necessário para uma empresa recuperar seu investimento inicial em um projeto, como calculados a partir dos fluxos de entrada de caixa.

No caso de uma anuidade, o período de *payback* pode ser achado ao se dividir o investimento inicial pelo fluxo de caixa anual. Para uma série mista, ou seja, com diferentes entradas de caixa, os fluxos de entrada de caixa têm de ser acumulados até que o investimento inicial seja recuperado.

Quanto menor é esse tempo, mais atrativo se torna o negócio para os investidores. Porém esse método apresenta um grande ponto negativo, que é não considerar o valor do dinheiro no tempo.

Esse método também não leva em conta os riscos envolvidos nos projetos, assim como torna extremamente difícil calcular um período apropriado para um projeto, ou seja, não existem fundamentações econômicas para considerar o *payback*, usa-se somente um número arbitrariamente (ROSS & WESTERFIELD, 1998).

2.6.5 Valor Presente Líquido (VPL)

O valor presente líquido é uma das maneiras mais sofisticadas de se elaborar a análise do projeto. Para medir o VPL de um projeto, faz-se uma estimativa do valor atual para os futuros fluxos que estarão sendo gerados pelo projeto, e deduz-se o investimento inicial feito (DORNELAS, 2008).

Segundo Gitman (2006), o VPL é encontrado ao subtrair o investimento inicial de um projeto do valor presente de seus fluxos de entrada de caixa, descontados a uma taxa igual à do custo de capital da empresa.

2.6.6 Taxa Interna de Retorno (TIR)

De acordo com Gitman (2006), a taxa interna de retorno é provavelmente a técnica de orçamento de capital sofisticada mais usada. A TIR é a taxa de desconto que iguala o valor presente de fluxos de entrada de caixa com o investimento inicial associado ao projeto.

Para Tosi (2004) a taxa interna de retorno é a taxa de juros compostos que torna nulo o valor presente líquido de um investimento, ou seja, é a taxa que, aplicada à solução de um diagrama de fluxo de caixa, faz com que, a somatória das entradas de caixa seja igual à somatória das saídas. Uma vez identificada, a taxa interna de retorno deve ser comparada com a taxa mínima de retorno esperada pelo investidor (taxa de atratividade).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo é apresentado como se deve fazer para desenvolver a resolução do problema de pesquisa, evidenciando a caracterização da pesquisa (quanto à natureza, finalidade e tipo), a população e amostra, e por final, a coleta e análise dos dados.

Para melhor entendimento da metodologia científica e sua devida importância, será feito um breve resgate do que se entende por conhecimento científico.

O conhecimento científico se caracteriza como a procura das possíveis causas de um acontecimento. Assim, busca compreender ou explicar a realidade apresentando fatores que determinam a existência do evento. Uma vez obtido esse conhecimento, deve-se garantir sua generalidade, isto é, sua validade em outras situações. A divulgação dos resultados também é uma marca fundamental da ciência moderna, trata da garantia de que o conhecimento está sendo colocado em discussão e que qualquer outro cientista pode ter acesso a ele. Ao relatar seus resultados, o cientista deve também contar como chegou a eles, qual caminho seguiu para alcançá-los. Trata-se da apresentação do que se chama de método científico (CARVALHO, 2006).

Segundo Appolinário (2006), o conhecimento pode ser obtido a partir do senso comum ou a partir de processos científicos. O primeiro ocorre de processos assistemático e desorganizado, ametódico (frequentemente depende do acaso) e subjetivo (depende de nossos juízos e disposições pessoais). Em contrapartida, o conhecimento científico ocorre de forma sistemática e organizada, metódico (é produzido a partir de uma série de procedimentos específicos e bem-definidos) e objetivo e impessoal (é simples, direto e factual, depende menos de juízo pessoal).

A palavra método, que vem do grego *méthodos*, que, por sua vez, deriva da composição das palavras *méta* (através de) e *hodós* (caminho), ou seja, “através de um caminho”. Portanto, um método é um procedimento ou um conjunto de passos que se deve realizar para atingir determinado objetivo. O método pode ser visto como um processo organizado, lógico e sistemático, que está presente em todos os âmbitos da experiência humana. O método científico seria, portanto, apenas um caso particular dos diversos tipos de métodos e consistiria de algumas etapas bem-definidas (APPOLINÁRIO, 2006).

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Existem diferentes conceitos sobre como caracterizar uma pesquisa, quais tipos de classificação e variáveis utilizar. Appolinário (2006) sugere para a caracterização da pesquisa os tópicos de: finalidade, tipo/profundidade, e natureza.

3.1.1 Natureza da pesquisa

Essa talvez seja uma das mais controversias e polêmicas dimensões de classificação da pesquisa. Isso porque é muito difícil que haja uma pesquisa totalmente qualitativa, da mesma maneira que é altamente improvável uma pesquisa altamente quantitativa. Ao invés de encontrarmos duas categorias isoladas, temos uma dimensão contínua com duas polaridades extremas, onde as pesquisas se encontrarão em algum ponto desse contínuo, tendendo mais para um lado ou para o outro.

Embora diversos autores defendam a idéia de divisão absoluta das categorias (por exemplo, FLICK, 2004; MOREIRA, 2002; OLIVEIRA, 1997 apud APPOLINÁRIO, 2006), há um crescente consenso sobre a idéia de um contínuo entre esses dois extremos (BRANNEN, 1992; CASEBEER; VERHOEF, 1997; DE VRIES et al., 1992; NEWMAN; BENZ, 1998; STELCKLER et al., 1992 apud APPOLINÁRIO, 2006).

Para não entrar numa discussão que não compete à finalidade da pesquisa, vamos finalizar essa conceituação explorando esses os dois pólos, de acordo com suas características principais.

A pesquisa preponderantemente quantitativa prevê a mensuração de variáveis predeterminadas, buscando verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis. A análise dos dados ocorre por meio de estatística, sua realidade é constituída de fatos objetivamente mensuráveis, seu objetivo é determinar as causas dos fatos e o papel do pesquisador é imparcial e neutro. A possibilidade de generalização nessa pesquisa é alta e essa pesquisa é comum nas ciências naturais (física, química, biologia, etc.).

Já a pesquisa preponderantemente qualitativa prevê a coleta dos dados a partir de interações sociais do pesquisador com o fenômeno pesquisado. Esse tipo de pesquisa não possui condições de generalização, ou seja, não se podem extrair previsões nem leis que podem ser extrapoladas para outros fenômenos diferentes do pesquisado. A análise dos dados ocorre de forma subjetiva, sua realidade é constituída de fenômenos socialmente construídos,

seu objetivo é compreender melhor os fenômenos e o papel do pesquisador é de participante não-neutro do fenômeno. A possibilidade de generalização nesse tipo de pesquisa é baixa ou nula, e essa pesquisa é muito comum nas ciências sociais. A principal desvantagem é a dependência da subjetividade do pesquisador.

De acordo com as classificações precedentes, iremos definir a natureza da presente pesquisa como preponderantemente qualitativa.

3.1.2 Finalidade da pesquisa

A finalidade da pesquisa pode ser classificada entre básica e aplicada. Essa dimensão está mais ligada aos objetivos que os pesquisadores têm quando realizam a pesquisa.

A pesquisa básica (ou fundamental) está mais ligada ao incremento científico sem quaisquer objetivos comerciais, enquanto a pesquisa aplicada é orientada por objetivos comerciais, esta voltada para o desenvolvimento de novos processos ou produtos orientados para as necessidades de mercado.

Por se tratar de um estudo de viabilidade que tem por objetivo ser implementado pelo pesquisador, essa pesquisa será, obviamente, classificada como aplicada.

3.1.3 Tipos de pesquisa

A tipologia da pesquisa é umas das mais importantes de todas as dimensões e diz respeito à estrutura básica da investigação.

Pesquisa descritiva quando uma pesquisa busca descrever uma realidade. O pesquisador descreve algo que acontece. Não ocorre a presença de experimentos. Ex. Pesquisa para conhecer padrões de consumo, ao final do estudo o pesquisador resume esses dados em tabelas e gráficos, descrevendo o que descobriu (APPOLINÁRIO, 2006). De acordo com Zikmund (2006), a pesquisa descritiva é projetada para descrever as características de uma população ou fenômeno.

A pesquisa experimental, segundo Nohara (2006), é utilizada somente no nível explicativo. Ela visa explicar as relações de causa e efeito entre os conceitos envolvidos no fenômeno ou entre fenômenos, para isso o pesquisador necessita manipular e controlar as

variáveis independentes e verificar o que acontece com as variáveis dependentes. De acordo com os conceitos levantados, essa é uma pesquisa descritiva.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população, ou universo, da pesquisa é definida em quatro segmentos: análise dos compradores, análise dos fornecedores, análise da rivalidade dos atuais concorrentes, e análise dos bens substitutos.

No aspecto da análise dos compradores, o universo são todas as pessoas residentes em Florianópolis que consomem comida japonesa, para isso foi elaborado um cálculo para a amostra de população desconhecida, pois não foram encontrados dados confiáveis sobre a população exata de pessoas que consomem comida japonesa em Florianópolis. Mesmo sem conhecer a população, Barbetta (2007) explica que é possível calcular o tamanho da amostra através do seguinte cálculo:

$$n = \frac{1}{e^2}$$

Onde:
 N = tamanho da amostra
 e^2 = erro amostral

Quadro 2: Cálculo do tamanho da amostra
 Fonte: Barbetta (2007)

Onde o erro amostral é a variável de erro aceitável para a pesquisa (BARBETTA, 2007). O intuito da análise de compradores, e ter uma diretriz inicial do comportamento dos consumidores de comida japonesa em Florianópolis para confirmar a viabilidade do empreendimento. Considerando, entretanto, que existem diversas variáveis que podem influenciar o sucesso ou não do empreendimento, não se mostrou necessário obter uma medida exata do comportamento dos consumidores, mas apenas, como já foi dito, fornecer diretrizes para o estudo de viabilidade do empreendimento. Com isso, o erro amostral foi estipulado em 10%. Como essa porcentagem, o tamanho da amostra foi estabelecido em 100 pessoas.

De acordo com Nohara (2006), existem dois tipos de amostragem, a probabilística e a não probabilística. No caso anterior foi utilizada uma amostragem probabilística, que se baseia em dados estatísticos. No entanto, para o estudo dos fornecedores foi utilizada uma amostragem não probabilística, a amostragem por julgamento, ou também conhecida com amostragem intencional. Amostragem por julgamento é obtida com um bom julgamento e uma estratégia adequada. Uma forma de fazê-la é selecionando casos típicos da população da pesquisa que seriam “representativos” desta. Esta amostragem é barata, conveniente e rápida, contudo, por depender do julgamento do pesquisador não permite amplas inferências populacionais (MATTAR, 1994).

No caso da análise da rivalidade dos atuais concorrentes, por se tratar de um mercado ainda novo, com apenas quatro estabelecimentos em Florianópolis, foi realizado um censo entre as Temakerias de Florianópolis.

Por fim, para a análise dos bens substitutos, a amostragem não probabilística e intencional também foi utilizada, foi elencado os principais estabelecimentos que poderiam ser considerados substitutos, de acordo com a experiência do pesquisador.

3.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados também foi diferenciada entre os mesmos tipos de segmentos citados na população e amostra, como análise dos compradores, análise dos fornecedores, análise da rivalidade entre os atuais concorrentes e análise dos bens substitutos, contudo, na coleta de dados também foi diferenciada a coleta de dados para os demais tópicos da pesquisa.

Existem duas maneiras de elaborar a coleta de dados, a obtenção de dados primários e a obtenção de dados secundários. Dados primários são dados coletados e reunidos especificamente para o projeto em andamento. Dados secundários são dados coletados e registrados previamente por alguém, com propósito diferente dos do projeto que está sendo realizado, os dados secundários geralmente são históricos e já estão reunidos. Estes dados podem ser encontrados dentro da própria empresa, em uma biblioteca, na universidade ou na internet (ZIKMUND, 2006).

De acordo com Mattar (1994), existem dois meios de coletar dados primários, a comunicação e a observação. O método de comunicação refere-se ao questionamento oral ou por escrito dos entrevistados que também fornecerão dados de forma oral ou escrita. O método de comunicação, por sua vez, apresenta as técnicas de condução, a entrevista e o

questionário auto-preenchido. Na entrevista, as perguntas são feitas oralmente ao entrevistado, que se encontra face a face ou do outro lado da linha telefônica (NOHARA, 2006). As entrevistas são classificadas de acordo com o seu grau de estruturação, elas podem ser: informal, se assemelha com uma conversa com o entrevistado, mas com o intuito de coletar dados sobre o problema investigado; focalizada, também é pouco estruturada, porém, concentra-se em um tema específico; entrevista por pauta, esta segue uma lista de pontos que serão discutidos com o entrevistado; estruturada, com perguntas fixas e possibilidades de respostas pré-determinadas, esse tipo é usado para entrevistar grande quantidade de pessoas.

Os questionário, que também é um método de comunicação com a técnica de condução, por sua vez, não existe a figura do entrevistador. As questões são pré-elaboradas de forma estruturada. Nesse tipo de coleta de dados, é importante mencionar como a pesquisa foi aplicada, se foi o próprio pesquisador, quanto tempo levou, e se foi, por exemplo, por telefone ou face a face.

A observação é um método de coleta de dados em que o pesquisador observa de maneira informal ou planejada, os fatos da realidade (NOHARA, 2006). Segundo Mattar (1994), o método da observação pode ser classificado quanto ao seu grau de estruturação, ao grau de disfarce, quanto aos instrumentos utilizados na coleta dos dados (de forma mecânica, humana ou eletrônica), quanto ao ambiente e quanto à forma de observação do fenômeno (direta ou indireta). Selitz et al (1987) apud Nohara (2006), citam o grau de participação do pesquisador como outro tipo de classificação para a observação. Esse tipo de observação caracteriza-se pelo planejamento antecipado dos aspectos que serão observados no campo. A observação sistemática é utilizada frequentemente em pesquisas descritivas e explicativas (NOHARA, 2006).

Para a coleta de dados da análise dos compradores, foram aplicados questionários estruturados com oito questões específicas pré-elaboradas. A população atingida na pesquisa foram de 101 pessoas, onde foram necessários aplicar 148 questionários para se obter essa quantidade de consumidores de comida japonesa, uma vez que as pessoas que reponderam não apreciar a comida japonesa foram retiradas da amostra, pois o intuito foi analisar o comportamento daquelas que consomem a comida japonesa. Primeiramente foram aplicados questionários face a face, pelo campus da Universidade Federal de Santa Catarina, a qual foram aplicados 100 questionários, e obtidos 66 respostas positivas quanto ao consumo de comida japonesa. A segunda parte da coleta de dados foi feita via internet, através de questionários on-line, onde foram respondidos 48 questionários, dos quais 35 tiveram resposta positiva sobre o consumo de comida japonesa.

A coleta de dados com os fornecedores, foi feita por meio de dados primários, através de entrevistas focalizadas, ou seja, pouco estruturadas, mas com um foco bem específico. Essas entrevistas ocorram todas por telefone.

A análise da rivalidade dos atuais concorrentes, foi feita primeiramente através do levantamento de dados secundários na internet, em revistas especializadas e em órgãos regulamentadores do setor. Em um segundo cenário, foram feitas entrevistas informais, não estruturadas e disfarçadas, ou seja, o pesquisador conversou de maneira informal com alguns funcionários dos estabelecimentos, sem que esses soubessem que estavam sendo entrevistados. Por fim, foram coletados dados dos estabelecimento através de uma observação feita em visitas do pesquisador aos estabelecimentos, de forma não estruturada, disfarçada, com um instrumento de coleta que fornecia os critérios de qualidade dos materiais/produtos, preço cobrado, ambiente interno, condições de pagamento, atendimento prestado, horário de funcionamento, sistema de entrega, promoções oferecidas. Os dados coletados também servirão para uma análise feita pela percepção do pesquisador em relação aos pontos fortes e fracos de cada estabelecimento.

Já na análise dos bens substitutos, os dados foram coletados através de dados secundários na internet, em revistas especializadas, e em anuários com informações do setor. A coleta de dados primários, foi feita em visitas não estruturadas e disfarçadas em estabelecimentos como, Myoshi, Nigiri Sushi Bar, e Kanpai.

Por fim, a coleta de dados do restante da pesquisa, foi feita através de dados secundários, principalmente pela pesquisa bibliográfica de autores renomados e referenciados em cada um dos temas abordados. Procurou-se sempre que possível, buscar algum autor de grande relevância e contribuição teórica, mas também, procurou-se complementar a visão desses autores, com dados atuais de revistas especializadas, dados fornecidos por órgãos do setor, índices financeiros, e sites especializados na internet.

4 PLANO DE NEGÓCIOS

4.1 Sumário Executivo

Essa seção do plano visa, de maneira objetiva, fornecer dados que instigam o leitor buscar mais detalhes no decorrer do plano. A forma como é definido o sumário executivo, depende muito para qual o público que está direcionado. Considerando a importância de captar recursos e financiamento para o novo empreendimento, o sumário executivo é voltado para a visão do investidor.

Descrição da empresa	Proporcionar uma alimentação rápida e saudável em locais de fácil acesso ao consumidor
Produtos e serviços	6 tipos de temaki, o principal é o Temaki de salmão e cebolinha, vendido abaixo do preço médio de mercado, por R\$7,50
	O trabalho será feito por 3 pessoas, no interior de um Van, onde uma será responsável pelo caixa e bebidas, e outras duas no preparo dos alimentos. Os manipuladores de alimento ficarão em local limpo e seguro de contaminações externas
Análise de mercado	É legalmente viável a implementação da Temaki na Van, podendo atuar em locais privados, e possivelmente, em locais públicos
	Dentre os consumidores de comida japonesa, 85% gostam de temaki
	Os fatores considerados mais importantes em um restaurante japonês são, em ordem de prioridade, qualidade dos produtos, preço, e atendimento
	Faixa etária do público-alvo é de 18 a 38 anos (86%), sendo o público mais jovem de maior representatividade (18 a 28 anos, 69%)
Investimento inicial	O investimento total inicial é de R\$99.079,35 + R\$40.000,00 de financiamento da Van
Viabilidade	O empreendimento é viável, pois no cenário realista, o <i>payback</i> é de 19 meses, o a Taxa interna de retorno de 81,60%a.a.

Quadro 3: Sumário executivo

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

4.2 Descrição da empresa

A Temaki na Van será uma empresa do setor de *fast-food* (comidas rápidas) voltada para a culinária japonesa, onde seu principal diferencial estará em sua mobilidade, permitindo estar em diferentes locais, sem muito esforço, de acordo com a demanda e a sazonalidade. A van conta também com uma baixa estrutura operacional que pode ser repassada a preços mais acessíveis para os consumidores, e ainda, a van também contará com um apelo às práticas sustentáveis.

A Temaki na Van visa à comodidade dos consumidores que estão no seu momento de lazer, oferecendo uma comida leve, rápida e saudável, sem que essas pessoas precisem se deslocar grandes distâncias.

O público alvo é formado por jovens e adultos que possuem uma rotina agitada. No período diurno, estudantes e trabalhadores de áreas de grande movimento é o foco. Durante o período noturno, expanderemos a nossa atuação para o público que frequenta casas noturnas, tanto no momento de chegada ou saída, será o foco.

Sua localização será estrategicamente determinada em locais de grande movimentação. Durante o período noturno dos fins de semana, a Van estará na Lagoa da Conceição. Durante o período diurno, se encontrará em locais de grande circulação de pessoas, perto de universidades centros comerciais.

Em termos de logística, os produtos com baixa perecibilidade serão comprados com antecedência e em altas quantidades para baixar os custos, já os produtos com perecibilidade alta, como peixes e alimentos frescos, será no modelo com baixos níveis de estoques, sendo todos encomendados no mesmo dia para garantir a qualidade dos alimentos, e que os mesmos não estraguem. Todos os alimentos frescos que não forem utilizados no mesmo dia serão descartados para garantir a qualidade dos alimentos.

As parcerias serão feitas principalmente com:

- os locais em que a Van irá se instalar para garantir a viabilidade e legalidade do negócio.
- os fornecedores para garantir melhores prazos e condições de pagamentos

Quanto aos colaboradores, serão feitos treinamentos com os colaboradores para garantir a qualidade dos produtos elaborados e sensibilizar os colaboradores da importância da qualidade dos produtos e do atendimento. Esses treinamentos serão feitos em locais informais, gerando uma maior aceitabilidade e cumplicidade dos colaboradores.

A assistência aos colaboradores será feita sempre quaisquer imprevistos ou dificuldades ocorrerem. Os mesmos poderão ser solucionados com auxílio dos sócios, os quais estarão sempre perto do local de atendimento. Durante o início do empreendimento, principalmente, o sócios estará trabalhando juntamente com todos os colaboradores, garantindo que os mesmos desempenhem um bom trabalho e atendimento.

- **Missão:** Proporcionar uma alimentação rápida e saudável, em locais de fácil acesso ao consumidor.
- **Visão:** Ser referência nacional nos setores de alimentação móvel e comida rápida
- **Valores:**
 - Ética
 - Sustentabilidade
 - Comprometimento
 - Espírito de equipe

4.3 Produtos e serviços

O principal produto é o Temaki de salmão com cebolinha. Esse é um dos temakis mais vendidos em todas as temakerias do Brasil. O salmão, devido ao seu sabor e sua aparência sedutora, tem grande preferência pelos consumidores, a cebolinha fornece um gosto especial com um aspecto ainda mais charmoso.

Para ficar mais claro como será exatamente o trabalho na Temaki na Van, e ainda confirmar a viabilidade de produção, é evidenciado como será o processo de produção, quais os recursos utilizados e como o produto é distribuído.

Por ser um alimento delicado, e bastante perecível, pois é feito cru, o público, normalmente, é ainda mais exigente com esse tipo de alimento. Por esses motivos o temaki será feito dentro da própria Van, evitando qualquer contato com o ambiente externo, diminuindo muitos os riscos de contaminação do alimento. Isso deve gerar um aspecto a mais de confiabilidade por parte do público

O fluxo de trabalho será com duas pessoas na área de preparação. Sendo, um temakeiro chefe e outro auxiliar de temakeiro, onde o temakeiro chefe deve ficar de frente para o público, ou seja, na parte lateral da Van onde será criada uma porta, que possibilite essa interação. Já o auxiliar ficará na parte dos fundos da Van, atrás do compartimento onde se localizam os bancos de motorista e passageiros, essa pessoa será responsável por fazer todo o pré-preparo dos alimentos para o temakeiro chefe, ou seja, tudo que for referente à preparação de insumos para que o temakeiro chefe possa elaborar o produto final com maior agilidade. Essas atividades de pré-preparo envolvem desde corte do peixe do tamanho adequado, preparo de temperos, preparo do arroz, até mesmo o preparo do próprio temaki, caso o temakeiro chefe esteja muito ocupado, e a demanda de temakis for muito grande.

A terceira pessoa a trabalhar na van será responsável pelo caixa, obviamente todos os recebimentos de dinheiro, e também pelas bebidas, as quais serão todas as bebidas prontas e industrializadas. Essa área será na parte de trás da van, onde haverá uma divisória com um refrigerador horizontal (o próprio estoque de bebidas) e armários de armazenamento de estoques. Dessa maneira será possível separar toda a parte de manipulação de alimentos, das demais atividades, garantindo mais uma vez a diminuição dos riscos de contaminação.

O estoque de alimentos e bebidas será o mínimo possível na van, pois além da perecibilidade dos produtos, a van também conta com o aspecto de limitação de espaço.

Dessa maneira, todos os espaços internos da Van deverão ser aproveitados, uma vez, que a van tem apenas 12m² de área interna de trabalho, isso incluindo estoques, produção e atendimento. Essa medida do compartimento interno da Van é referente ao modelo IVECO Dayli Gran Furgone 35S14. Esse modelo não foi escolhido ao acaso. Os dois principais motivos que essa Van foi escolhida foram: baixo consumo e necessidade de habilitação.

A IVECO é uma marca que se mostra bastante preocupada com impacto do planeta, sempre elaborando novos conceitos de veículos procurando o menor consumo e impacto possível, a exemplo do Iveco Daily 55C/E, um protótipo de caminhão elétrico, produzido em conjunto com a Usina de Itaipu. O modelo IVECO Dayli Gran Furgone 35S14 é apontado como um dos menores consumos da categoria e com um dos melhores desempenhos.

O segundo ponto, e essencialmente importe, é o fato de a IVECO ter criado um diferencial enorme em relação aos concorrentes, que é ter diminuído o peso do furgão. Esse é um grande diferencial, pois as habilitações são concedidas por categorias, segundo os seguintes critérios (DETRAN-SC, 2009):

- **Categoria A** – Condutor de veículo motorizado de duas ou três rodas, com ou sem carro lateral.

- **Categoria B** – Condutor de veículo motorizado, não abrangido pela categoria A, cujo peso bruto total não exceda a 3.500 quilogramas e cuja lotação não exceda oito lugares, excluindo o do motorista.
- **Categoria C** – Condutor de veículo motorizado utilizado no transporte de carga, cujo peso bruto total exceda 3.500 quilogramas. Para habilitar-se na categoria C, o condutor deverá estar habilitado na categoria B há no mínimo um ano (podendo ser considerado o período de Permissão) e não ter cometido nos últimos 12 meses nenhuma infração de natureza gravíssima ou grave, ou ser reincidente em infrações médias.
- **Categoria D** – Condutor de veículo motorizado utilizado no transporte de passageiros, cuja lotação exceda oito lugares, excluindo o do motorista. Para habilitar-se na categoria D ou para conduzir veículo de transporte coletivo de passageiros, de escolares, de emergência ou de produtos perigosos, o condutor deverá ser maior de 21 anos e estar habilitado a dois anos na categoria B ou no mínimo há um ano na categoria C, além de não ter cometido nos últimos 12 meses nenhuma infração de natureza gravíssima ou grave, ou mais de uma de natureza média.
- **Categoria E** – Condutor de veículos combinados em que a unidade tratora se enquadra nas categorias B, C ou D e cuja unidade acoplada – reboque, semi-reboque ou articulada – tenha 6.000 quilogramas ou mais de peso bruto total, ou cuja lotação exceda oito lugares, ou, ainda, seja enquadrada na categoria trailer. Para habilitar-se na categoria E ou para conduzir veículo de transporte coletivo de passageiros, de escolares, de emergência ou de produtos perigosos, o condutor deverá ser maior de 21 anos e estar habilitado no mínimo há um ano na categoria C, além de não ter cometido nos últimos 12 meses nenhuma infração de natureza gravíssima ou grave, ou mais de uma de natureza média.

Como podemos observar, a categoria B, umas das mais populares em todo o Brasil pelo fato de ser a habilitação que permite dirigir um veículo de passeio comum, permite um limite de até 3.500 quilos de peso bruto do veículo. Os furgões são, quase todos, acima do limite de 4.000 quilos de peso bruto. Com isso, a IVECO fez esse furgão exatamente no limite de 3.500 quilos de peso bruto, ou seja, qualquer pessoa que tenha carteira de habilitação para veículos de passeio pode dirigir o furgão.

Esse é um grande diferencial, pois considerando que a Temaki na Van deseja expandir seus negócios, e possivelmente adotar um sistema de franquias, isso seria um entrave a menos em termos de custo e tempo para todos que desejam abrir o negócio. Além da possibilidade, em caso de necessidades especiais, de encontrar facilmente pessoas habilitadas para dirigir esse tipo de van, o que não aconteceria caso exigisse uma carteira de habilitação da categoria C.

Para melhor visualizar o trabalho das pessoas, bem como a disposição e ergonomia de trabalho, segue abaixo, uma imagem ilustrativa com as medidas reais da capacidade interna da van e do tamanho das pessoas:

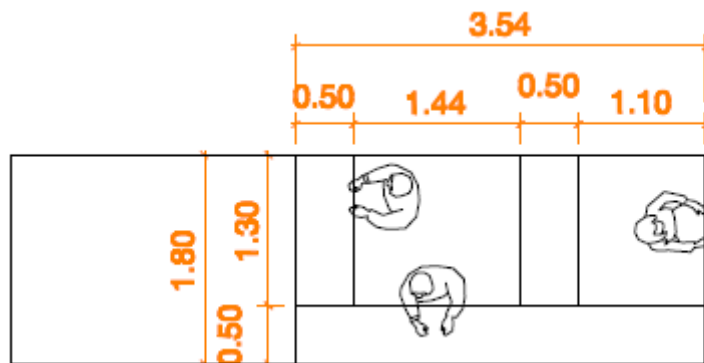


Figura 2: Projeto arquitetônico Corte 01
Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

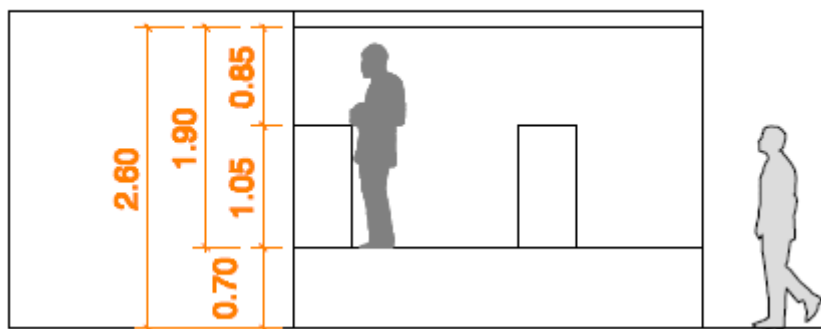


Figura 3: Projeto arquitetônico Corte 02
Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

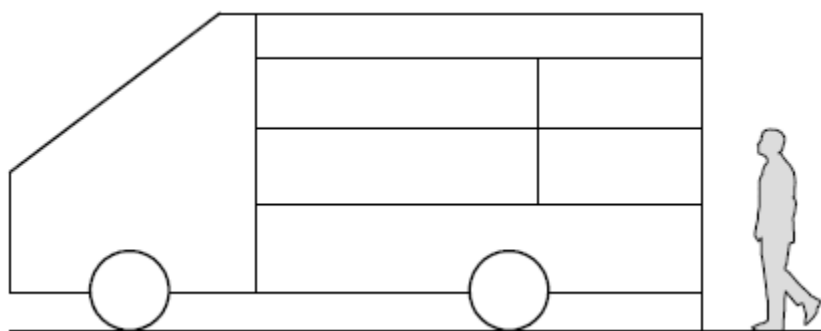


Figura 4: Projeto arquitetônico Corte 03
 Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

4.4 Análise de Mercado

A análise de mercado é feita a partir das cinco forças propostas por Porter (1991), porém é feita uma adaptação dos termos para atender melhor o propósito do trabalho. Uma vez que o autor propôs que essas são as forças que regem o mercado, pode-se dizer que ao analisar essas forças é possível ter um bom entendimento do mercado para iniciar um novo empreendimento.

4.4.1 Entrada de novos concorrentes

A entrada de novos concorrentes no mercado de temakeiras pode ser considerada relativamente simples. Isso ocorre por causa dos custos não elevados, e pelo próprio processo produtivo do produto, o qual não exige grande complexidade. Hoje existem diversas redes de franquias que fornecem treinamentos e todo o preparo necessário para ingressar no mercado. Essa falta de complexidade de entrada de novos concorrentes pode ser observada pelo exemplo de empresas como a Yoi! Temakeria que foi a primeira temakeria do mundo, a qual surgiu em 2003, e hoje contam com 26 lojas, em sua maioria franquias. Outro grande exemplo é a Koni Store temakeria que surgiu em 2006, e já apresenta 32 lojas em seis estados diferentes, com faturamento de R\$25 milhões em 2008, e projeta um faturamento de R\$32 milhões e 46 lojas até o final de 2009. Ou ainda pelo exemplo do expressivo crescimento de diferentes estabelecimentos especializados em temakis na cidade de São Paulo.

Contudo, uma das maiores dificuldades para conseguir criar um estabelecimento competitivo, é encontrar a mão-de-obra qualificada, pois um dos principais pontos de um

estabelecimento de alimentação é o produto. Essa oferta de mão-de-obra vem aumentando muito nos últimos anos, acompanhando a mudança de hábito do brasileiro. Porém, a qualidade desse crescimento não está diretamente relacionada com o aumento da exigência dos consumidores, onde surgem sim profissionais, mas muitas vezes totalmente despreparados, o que acabam levando todo o estabelecimento ao fracasso.

Analisando o segmento de temakeria móvel, a complexidade para entrar no mercado já é consideravelmente maior. Diferentemente das temakerias, onde existem franquias e estabelecimentos para servir de suporte ou *benchmarking*, a temakeria móvel, até hoje, não foi constatada nenhuma em atividade em todo o mundo. A maior similaridade encontrada foram temakerias adaptadas em containeres de caminhões. Essa temakeria tem a mobilidade de atuar em diferentes locais, em intervalos de tempo maior, com um verão inteiro, ou alguns meses. Uma proposta similar de uma temakeria que possa se deslocar para diferentes lugares no mesmo dia não foi encontrada. Por ser um segmento novo, as complexidades e peculiaridades não previsíveis são ainda maiores.

O principal ponto para entrar nesse mercado são as leis e políticas governamentais. Esse mercado exige uma forte regulamentação da prefeitura, da vigilância sanitária, dos órgãos do trabalho, dos sindicatos, dos bombeiros e da polícia civil. Além de contar com todas as burocracias já existentes em um estabelecimento de alimentação, a temakeria móvel, tem uma peculiaridade a mais pela extrema higiene necessária aos alimentos, que são crus e bastante perecíveis. Com a mobilidade é preciso ter um sistema especial que possa garantir a refrigeração adequada dos alimentos, durante o percurso de deslocamento e o período em que estará efetuando as vendas.

Após certificar a qualidade da preparação dos alimentos, é necessária também a aprovação da adaptação do veículo, pois o mesmo passa a ter uma nova modalidade de atuação, diferente da modalidade estabelecida quando o veículo saiu da concessionária. É necessário um projeto que, além de atender as necessidades de produção e logística, atendam também as necessidades de segurança dos trabalhadores, ergonomia de espaço e luminosidade. Os materiais, o peso, e as adaptações feitas no veículo devem ser homologados pelo órgão responsável do governo federal.

Por fim, depois de garantir esses pré-requisitos é necessário conseguir um alvará de funcionamento pela prefeitura nos locais estabelecidos. Seja em local público ou local privado. Em local privado, requer uma autorização do proprietário ou uma parceria, antes mesmo de conseguir o alvará final com a prefeitura. Caso a prefeitura não libere a licença para atuar em

locais públicos, como é o caso de Florianópolis, a única solução é atuar nesses locais privados através de parcerias com locais privados e grandes eventos.

Dessa maneira, podemos dizer que se uma empresa for pioneira no mercado e garantir parcerias de exclusividade nos principais eventos da região ou locais estratégicos de funcionamento, a entrada de novos concorrentes fse torna mais limitada e complexa.

4.4.2 Ameaça dos bens substitutos

Como bens substitutos, podemos definir alguns estabelecimentos que oferecem alimentações rápidas em horários diferenciados. Esses estabelecimentos não são focados no mesmo segmento, a culinária japonesa. Definimos como principais bens substitutos para a temakeria móvel, redes de fast-food como o McDonald's e o Bob's, e lojas de conveniência, considerando que esses estabelecimentos vendem uma comida rápida, com é o caso do temaki. Em um outro âmbito, os restaurantes japoneses também podem ser considerados bens substitutos, pois vendem comida japonesa. Por fim, os bens substitutos, se dividem em comidas rápidas e culinária japonesa, já que o temaki seria uma mistura desses dois pontos, podendo ter consumidores em comum nesses dois quesitos.

Segue abaixo uma análise dos bens substitutos de comidas rápidas:

- Mc'Donalds e Bob's
 - São estabelecimentos com fachadas bem atrativas, bem iluminadas, ambientes internos agradáveis e com marca bem difundida e consolidada no setor de fast-food;
 - Estes estabelecimentos realizam bastante divulgação e lançamento de novos produtos e conceitos de alimentação fast-food;
 - Preço médio Mc'Donalds:
 - Hambúrguer R\$3,25
 - Cheeseburger R\$ 3,75
 - Duplo Cheeseburger R\$ 4,75
 - Big Mac R\$ 8,25
 - Preço médio Bob's:
 - Hambúrguer R\$ 2,85
 - Cheeseburger R\$ 3,50
 - Duplo Cheeseburger R\$ 5,95
 - Cheese Picanha R\$ 9,95

- Lojas de conveniência
 - Estão normalmente localizadas nos grandes centros e perto de locais de festas
 - Funcionam em horários diferenciados
 - Preço médio:
 - Lanche natural R\$4,00
 - Salgado assado R\$3,00
 - Salgado frito R\$2,50

Os bens substitutos de comida rápida da Temaki na Van, na grande maioria, são comidas pesadas e não saudáveis, oferecendo um preço não muito diferente do preço do temaki. Esses substitutos têm o grande diferencial de já estarem estabelecidas no mercado.

Já os estabelecimentos de culinária japonesa, como por exemplo os que foram evidenciados na pesquisa de preferência dos consumidores neste trabalho, representam uma comida saudável, porém com um preço, normalmente, elevado e costumam ser locais onde as pessoas permanecem por mais tempo, deixando de ser uma comida rápida. De acordo com a Abrasel (2009), o valor médio gasto no restaurante Myoshi é de R\$30,00, no Kanpai Sushi Bar fica em R\$38,00 e no Nigiri Sushi Bar o valor médio por pessoa também fica em R\$38,00.

Por fim, com a análise dos bens substitutos, é possível perceber que há uma grande concorrência e disputa pela preferência dos consumidores, contudo, nenhum desses estabelecimentos oferecem uma combinação de comida rápida, leve, saudável e a um preço acessível.

4.4.3 Análise dos compradores

Para entender melhor os compradores, é feita uma análise de acordo com o modelo proposto por Sebrae (2007), das categorias: características gerais do comprador, interesses e comportamentos do comprador, e identificar o que leva as pessoas a consumirem. Para responder melhor essas questões, é utilizada a pesquisa de mercado, elaborada de acordo como foi previamente evidenciado na metodologia do trabalho, analisando as pessoas que consomem comida japonesa.

Para definir quem são as pessoas que consomem comida japonesa, ou seja, o público-alvo da pesquisa, foi feita a primeira pergunta “Costuma comer comida japonesa?”, e obtido os seguintes resultados, representados no gráfico 1:

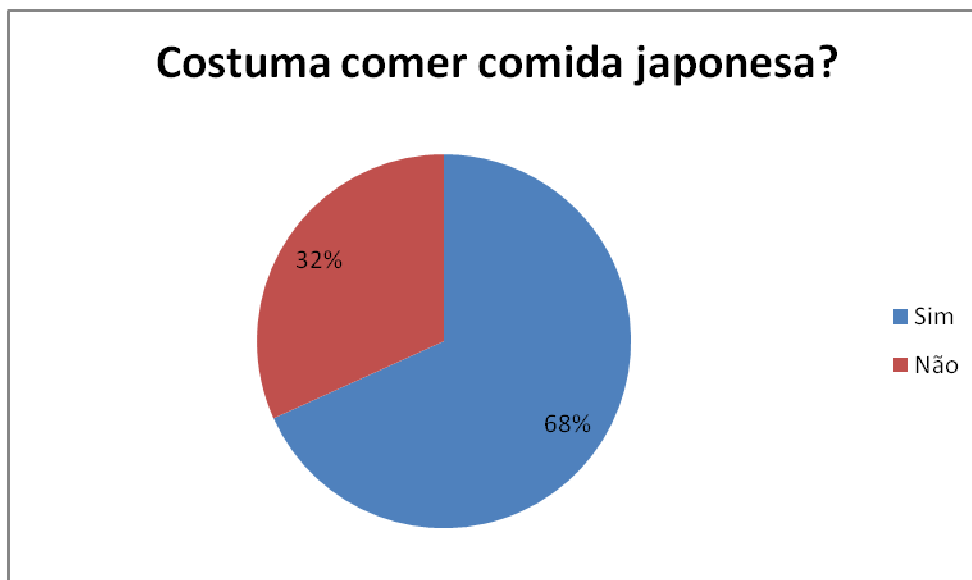


Gráfico 1: Costuma comer comida japonesa?
Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Tabela 1: Questão 1

Q1		
Sim	101	68,24%
Não	47	31,76%
TOTAL	148	100,00%

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Para atingir o amostra desejada de no mínimo 100 pessoas que consomem comida japonesa, foi necessário aplicar 148 questionários. Totalizando um percentual de 68,24% de pessoas que consomem comida japonesa. Dentro dessas 101 pessoas que responderam “sim” é que serão feitas as análises para identificar o comportamentos dos consumidores. As pessoas que responderam “não” a essa primeira pergunta, encerram o questionário após respondê-la, pois para o presente estudo, o foco é compreender as comportamento das pessoas que tem o hábito de consumir comida japonesa.

A segunda questão foi elaborada com o intuito de evidenciar se essas pessoas que costumam comer comida japonesa fazem essa refeição fora do lar, em restaurantes ou similares. Segue o gráfico 2 para evidenciar esses dados:



Gráfico 2: Essa refeição é feita em restaurantes ou similares?
 Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Tabela 2: Questão 2

Q2		
Sim	97	96%
Não	4	4%
TOTAL	101	100%

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

É possível inferir, diante dos dados levantados, que a grande maioria das pessoas que consomem comida japonesa, fazem essa refeição fora do lar, em restaurantes ou similares. Evidenciando uma tendência de consumo para estabelecimentos que oferecem comida japonesa, como é o caso da Temaki na Van.

Após verificar se essas pessoas fazem a refeição fora do lar, foi perguntado qual o estabelecimento de preferência deles, com intuito de entender, ou ter diretrizes, dos estabelecimentos mais frequentados pelo grupo pesquisado.

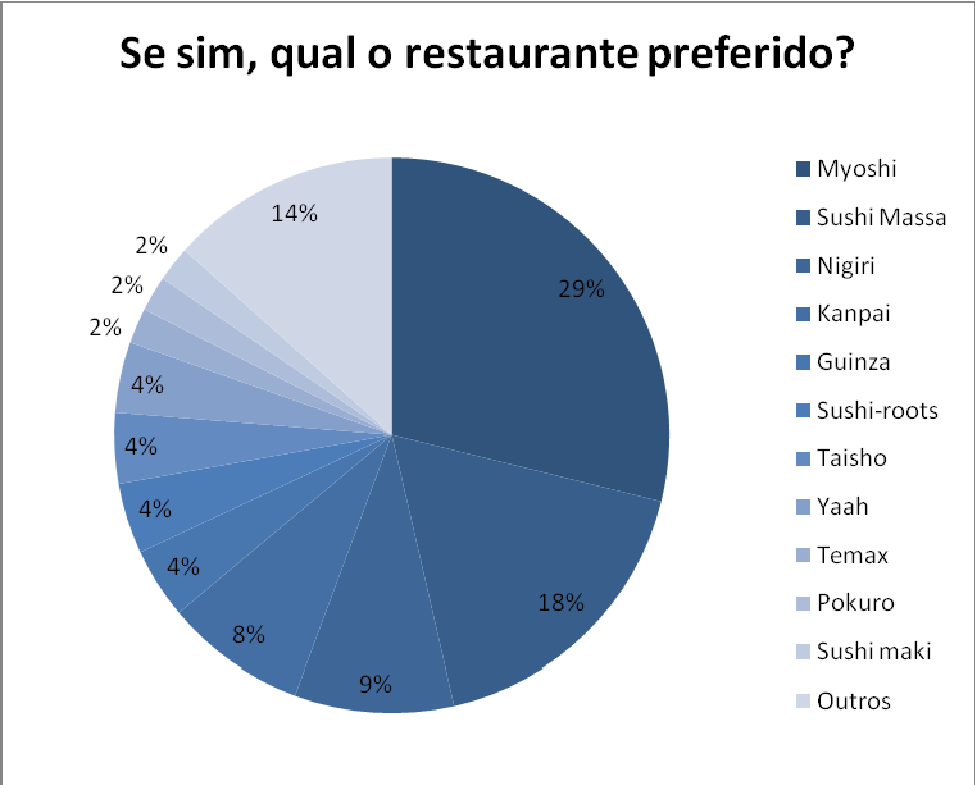


Gráfico 3: Qual o restaurante preferido?
Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Tabela 3: Questão 3

Q3		
Myoshi	28	28,87%
Sushi Massa	17	17,53%
Nigiri	9	9,28%
Kanpai	8	8,25%
Guinza	4	4,12%
Sushi-roots	4	4,12%
Taisho	4	4,12%
Yaah	4	4,12%
Temax	2	2,06%
Pokuro	2	2,06%
Sushi maki	2	2,06%
Outros	13	13,40%
TOTAL	97	100,00%

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Em termos de praticidade e facilidade da leitura, os estabelecimentos que tiveram apenas uma pessoa respondendo foram enquadrados na categoria “outros”, criada pelo pesquisador após a tabulação dos dados.

O Myoshi foi o restaurante que demonstrou maior quantidade de adeptos. O grande número de pessoas que escolheram esse estabelecimento, pode ter sido influenciada pela grande quantidade de restaurantes que a rede possui. Hoje, com 5 restaurantes no estado de Santa Catarina, sendo 4 em Florianópolis (Centro, Kobrasol, Lagoa da Conceição, SC-401), é a rede de culinária japonesa com maior número de estabelecimentos na região. Isso pode evidenciar uma tendência positiva de expandir o estabelecimento e estar em diferentes lugares atendendo diferentes regiões.

A Temaki na Van tem o diferencial, por ser móvel, de poder atuar em diferentes regiões, de acordo com a demanda, assim poderá se tornar ainda mais conhecida e apreciada pelos consumidores de diferentes regiões.

Com intuito de saber a frequência de consumo dessas pessoas, foi elaborada a questão referente a qual a periodicidade que eles vão à restaurantes de culinária japonesa, divididos em semanal, mensal, trimestral, ou outro.

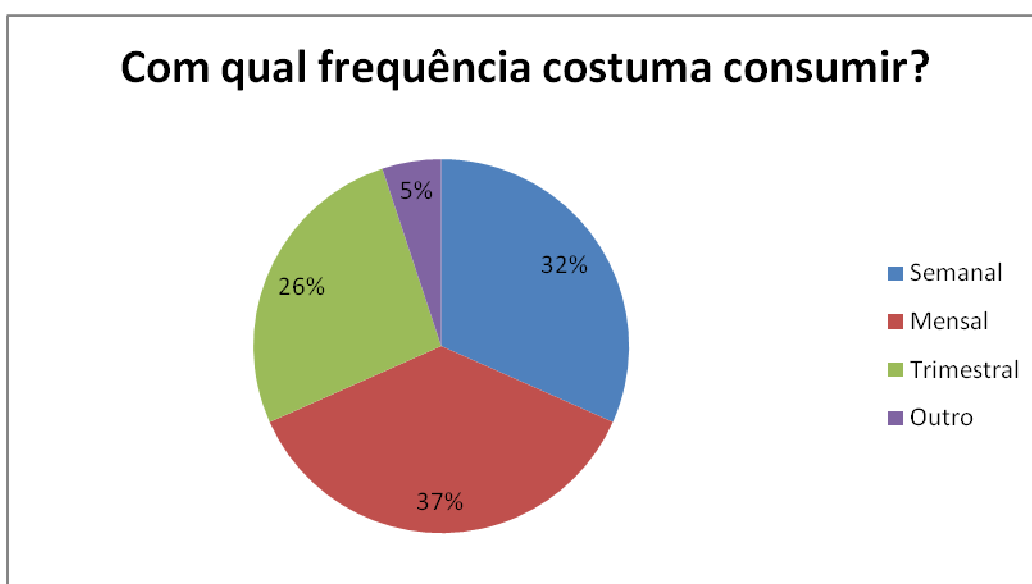


Gráfico 4: Com qual frequência costuma consumir?

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Tabela 4: Questão 4

Q4		
Semanal	31	32%
Mensal	36	37%
Trimestral	26	27%
Outro	5	5%
TOTAL	97	101%

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

É possível perceber que a grande maioria das pessoas consomem comida japonesa ao menos uma vez por mês, com praticamente 70% das respostas entre o consumo semanal e mensal. Esse fato, corrobora as notícias e pesquisas levantadas durante o trabalho, que o hábito do brasileiro está mudando, entre eles, a frequência com que as pessoas consomem comida japonesa.

A quinta pergunta do questionário, visa identificar se essas pessoas, que consomem comida japonesa, conhecem o temaki, principal produto que será oferecido pela Temaki na Van. Identificando, também, se esse produto já está bem difundido entre o público-alvo, assim como apontam as pesquisas evidenciadas no início deste trabalho.

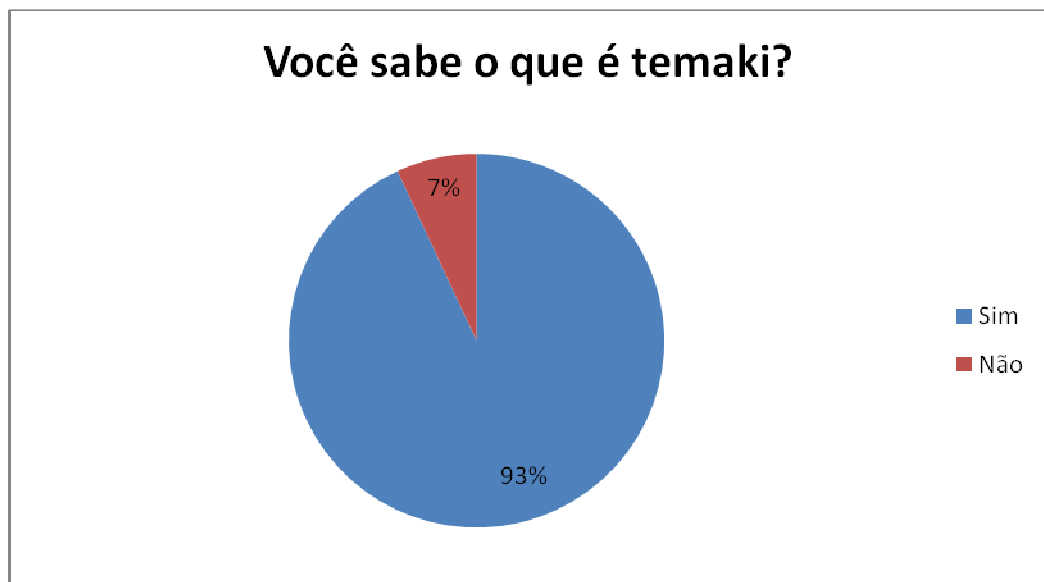


Gráfico 5: Você sabe o que é temaki?

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Tabela 5: Questão 5

Q5		
Sim	94	93%
Não	7	7%
TOTAL	101	100%

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Quase todos os entrevistados que consomem comida japonesa conhecem o temaki. Isso demonstra que perante esse público o produto já está bem difundido.

Após identificar se as pessoas conhecem, é necessário identificar se elas apreciam o temaki, ou seja, gostam e também poderia ser potenciais consumidores da Temaki na Van.

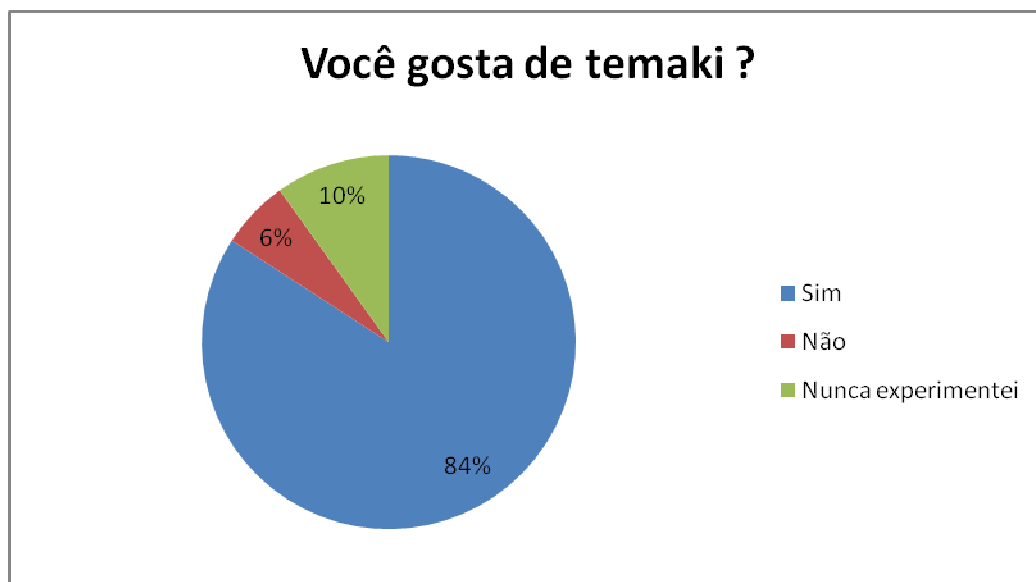


Gráfico 6: Você gosta de temaki?

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Tabela 6: Questão 6

Q6		
Sim	85	84%
Não	6	6%
Nunca experimentei	10	10%
TOTAL	101	100%

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Após a análise do gráfico, é perceptível uma boa aceitação do temaki por parte das pessoas que consomem comida japonesa. Existe ainda uma parcela que conhece o produto mais nunca experimentou, o que pode ser talvez por falta de incentivos, seja em preço ou propagandas encorajando o consumo.

Para analisar quais os principais fatores que as pessoas que consomem comida japonesa, mais consideram em um estabelecimento de culinária japonesa, foi feita a pergunta a todos que consomem comida japonesa, mesmo aqueles que não tem o costume de frequentar restaurantes, quais o a importância que dariam para os fatores: sabor e qualidade dos produtos, preço, localização do estabelecimento, ambiente interno (decoração, móveis, etc.), e

atendimento ao cliente. As pessoas deveriam enumerar os fatores de 1 a 5 em ordem de importância, sendo “1” o mais importante, e “5” o menos importante.

Por questões de análise, e foco da pesquisa, foi elaborado os gráficos apenas das respostas 1, 2 e 3, pois é importante destacar o que o consumidor considera mais importante, além de acreditar que para as respostas de níveis 4 e 5, não há grande diferença na percepção do consumidor, não havendo tanta relevância quanto as respostas 1, 2 e 3.

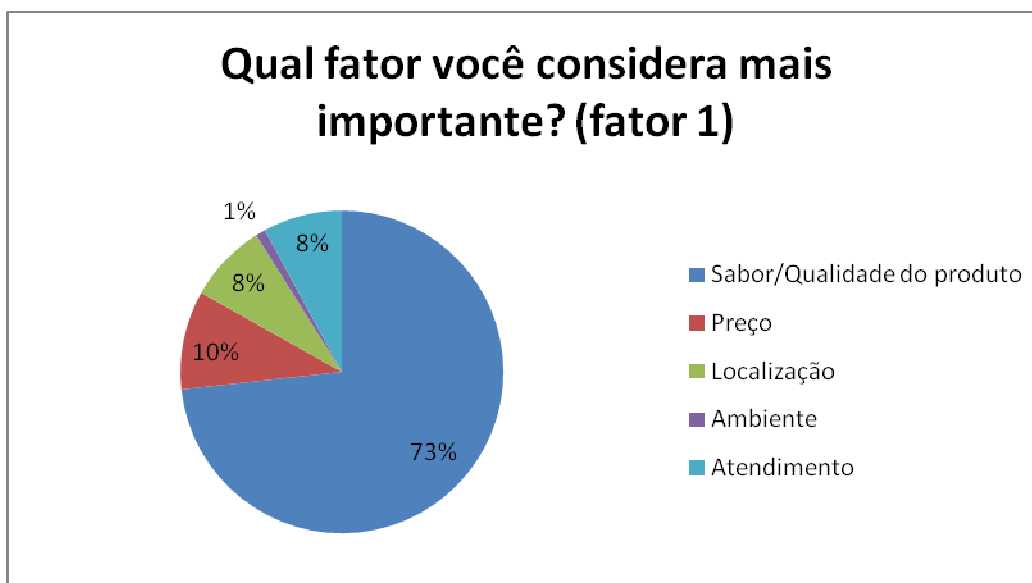


Gráfico 7: Qual fator você considera mais importante? (fator 1)

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Tabela 7: Questão 7 fator 1

Q7 - fator 1		
Sabor/Qualidade do produto	74	73%
Preço	10	10%
Localização	8	8%
Ambiente	1	1%
Atendimento	8	8%
TOTAL	101	100%

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

De acordo com o gráfico elaborado, fica evidente a grande importância que os consumidores de comida japonesa dão ao sabor e à qualidade dos produtos, representando um consumidor exigente nesse critério. Isso também pode ser evidenciado pela pericibilidade dos

alimentos, por ser um alimento cru, é essencial que o mesmo seja de extrema qualidade, pois um alimento não cozido que seja mal manipulado ou armazenado de forma incorreta, pode causar além da insatisfação do cliente, sérios problemas à saúde dos mesmos, além é claro de multas e danos ao próprio estabelecimento. Portanto, considera-se primordial para maiores chances de sucesso, que um estabelecimento de comida japonesa tenha qualidade nos seus produtos.

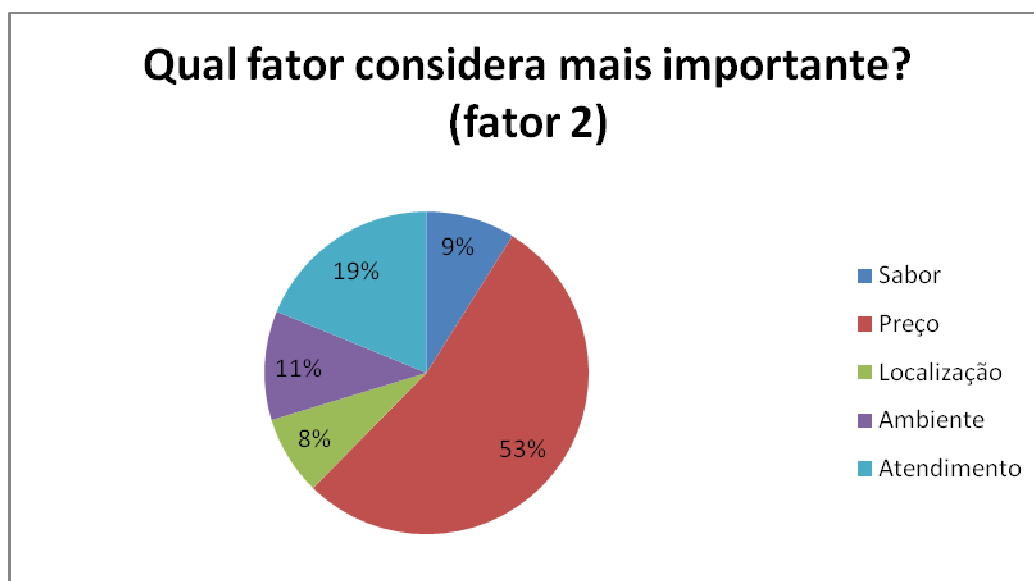


Gráfico 8: Qual fator considera mais importante? (fator 2)

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Tabela 8: Questão 7 fator 2

Q7 - fator 2		
Sabor	9	9%
Preço	54	53%
Localização	8	8%
Ambiente	11	11%
Atendimento	19	19%
TOTAL	101	100%

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Contudo, apesar de serem exigentes com a qualidade, os consumidores também se mostraram sensíveis quanto a variação de preço dos produtos. O preço foi disparado o segundo fator mais importante para esse consumidores. Pode-se inferir, que além de uma comida saborosa e com qualidade, os consumidores também visam um preço mais acessível.

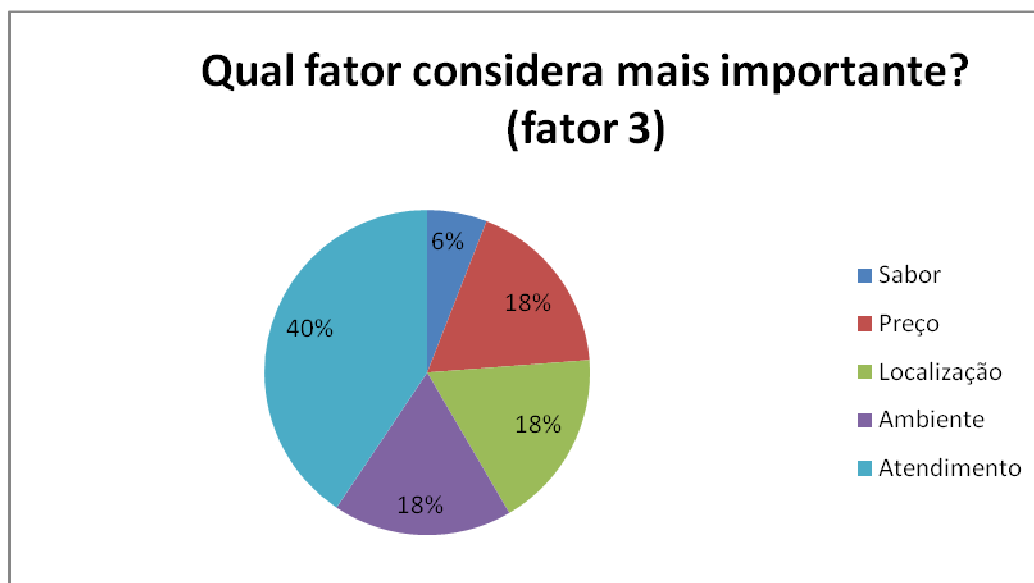


Gráfico 9: Qual fator considera mais importante? (fator 3)

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Tabela 9: Questão 7 fator 3

Q7 - fator 3		
Sabor	6	6%
Preço	18	18%
Localização	18	18%
Ambiente	18	18%
Atendimento	41	41%
TOTAL	101	100%

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

O terceiro critério considerado mais importante foi o atendimento ao cliente, demonstrando que os clientes valorizam o bom produto, com preço acessível complementados com o bom atendimento.

Os quesitos ambiente interno (decoração, móveis) e localização, que também pode ser entendida como o ponto comercial, não se mostraram muito importantes na percepção dos consumidores. Esses dois pontos que não se mostraram de grande valia na percepção do consumidor, são alguns dos fatores limitantes da Temaki na Van, demonstrando portanto que as “forças” do empreendimento, como o próprio preço, são grandes diferenciais na percepção do cliente. O CSAP – Cozinha, Serviço, ambientação e preço, que segundo Maricato (2002)

são os pilares de um bom restaurante, se mostram principalmente importantes nessa análise, os fatores: Cozinha (qualidade do produto), serviço (atendimento) e preço.

Por último, foi perguntado qual a faixa etária dos consumidores de comida japonesa, para poder ter uma diretriz do perfil do consumidor de culinária japonesa em Florianópolis.

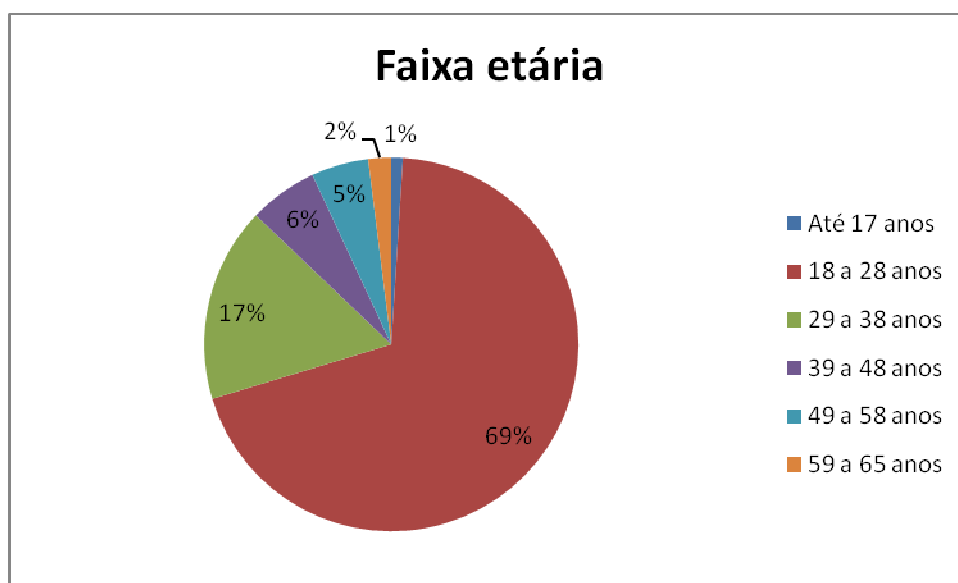


Gráfico 10: Faixa etária

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Tabela 10: Questão 8

Q8		
Até 17 anos	1	1%
18 a 28 anos	70	69%
29 a 38 anos	17	17%
39 a 48 anos	6	6%
49 a 58 anos	5	5%
59 a 65 anos	2	2%
TOTAL	101	100%

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Percebe-se uma grande quantidade de pessoas entre 18 e 38 anos, com 86% dos entrevistados, sendo que a maior parcela foi a de pessoas entre 18 e 28 anos com 68% das respostas. Esse fato, evidencia o consumo de comida japonesa voltado para um público mais jovem.

Por fim, os objetivos da seção de análise do compradores, proposto por Sebrae (2007) foram atingidos. Definido as características e faixa etária do consumidor, de 18 a 38 anos,

sendo a grande parcela um público mais jovem. Quanto aos interesses dos compradores, foi verificado uma grande parcela de consumidores que consomem comida japonesa ao menos uma vez ao mês (69%), e apesar da grande diversidade de opiniões em relação ao estabelecimento preferido, o Myoshi apresentou a maior aceitação. Em relação ao que leva as pessoas a comprarem, os fatores, sabor/qualidade do produto, preço, e atendimento, foram considerados os três mais importantes, na respectiva ordem de prioridade.

4.4.4 Análise dos fornecedores

Os fornecedores, para esse tipo de estabelecimento, são cruciais para o sucesso do negócio, uma vez que a temakeria móvel irá trabalhar com estoques mínimos por causa da sua limitação de espaço e a da própria perecibilidade dos alimentos crus.

Visto isso, é essencial conhecer um fornecedor que garanta a qualidade dos produtos vendidos, e que cumpra com os prazos de entrega estabelecidos. Caso esse fornecedor não cumpra com o que foi estabelecido, o mesmo pode afetar diretamente o faturamento de um dia inteiro de atividades da temakeria, causando insatisfações de parceiros e clientes, afetando então a faturamento de longo prazo da empresa.

Com esse cenário, o fornecedor é escolhido de acordo com os serviços prestados, sua credibilidade na praça, preço e o profissionalismo no atendimento. A pesquisa com fornecedores foi feita por telefone, pelo próprio pesquisador, além de consultas na internet que pudessem complementar a credibilidade e as informações requeridas. Os dados obtidos com a pesquisa estão relacionados abaixo, através da tabela que evidencia os estabelecimentos pesquisados, com os respectivos nomes, local, preço do quilo de peixe, fornecimento de serviço de entrega, se a empresa tem website (o que mostra, mas transparência, credibilidade e melhora o meio de comunicação) e ainda algumas observações pertinentes.

Fornecedores de Peixes e frutos do mar					
Produto: Salmão					
Fornecedor	Local	kg	Entrega?	Site	Obs.
Peixaria do Chico	Mercado Público	R\$ 28,00	sim	-	Muito confuso quanto as possibilidade de entrega, não pareceu ter um sistema de entrega estabelecido.
Peixaria Golfinho	Mercado Público	n/a	não	-	Não trabalha com salmão
Peixaria Guimarães	Mercado Público	n/a	não	-	Salmão estava em falta
Peixaria Ventania	Mercado Público	R\$ 28,00	não	-	Estava em falta, mas o peixe iria chegar. O atendimento foi muito confuso
Pescados Jailson Silva	Mercado Público	R\$ 28,00	não	-	-
Pescados Oliveira	Mercado Público	R\$ 28,00	não	-	-
Peixaria Lagoa	Lagoa da Conceição	R\$ 31,00	sim	-	Atendimento pouco profissional, mas pode ser um fornecedor pela região da Lagoa da Conceição em caso de emergências na região.
Pescados Verde mar	Itacorubi	R\$ 30,00	sim	Sim	Atendimento eletrônico e muito bom, se mostrou bastante profissional e convidou para visitar o processo de manipulação dos peixes. Eles "filetam" o peixe e entregam sem custo
Estação do Mar	Centro	R\$ 30,00	sim	Sim	Ótimo atendimento e também parecem ser muito profissionais

Quadro 4: Fornecedor de peixes e frutos do mar

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Mesmo tendo os preços do filé de peixe um pouco abaixo dos concorrentes, as peixarias do mercado público de Florianópolis se mostraram muito pouco profissionais e não adequadas para serem fornecedores de um estabelecimento comercial, ou seja, a diferença do valor do quilo do peixe pode não compensar caso o fornecedor não cumpra com os prazos estabelecidos e garantam a qualidade.

Dessa maneira, o fornecedor escolhido, através dos critérios mencionados anteriormente, foi o Pescados Verde mar, contando ainda com a Estação do Mar como um fornecedor auxiliar.

Os fornecedores listados anteriormente são relativos ao principal produto da temakeria móvel, por isso a importância de ilustrar o quadro comparativo, garantindo a melhor escolha do fornecedor, mas existem também os fornecedores de outros insumos de produção, além das bebidas que também serão comercializadas, segue abaixo a relação de fornecedores da Temaki na Van:

Fornecedores de insumos de produção		
Produtos	Nome	Localização
Alga Marinha Nori roasted	Sayuri Produtos Orientais	Trindade
Arroz japonês Guin		
Sakê de cozinha (azuma kirin)		
Shoyu Sakura Tradicional		
Vinagre de arroz		
Wasabi (Raiz forte)		
Gergelim preto ou branco		
Cream Cheese Original		
Salmão (filé)	Pescados Verde mar	Itacorubi
Atum (filé)		
Polvo		
Shimeji (cogumelos)	Makro atacados	Estreito
Kani		
Manga		
Pepino		
Gengibre		
Açúcar		
Sal		
Água e refrigerante		
Sucos especiais	Biosfera comercial	Rio Tavares

Quadro 5: Fornecedores de insumos de produção

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

4.4.5 Rivalidade entre os atuais concorrentes

O mercado de temakeria em Florianópolis segue a tendência de crescimento apresentada em todo o país, especialmente em São Paulo e Rio de Janeiro. Cerca de dois anos atrás, existia apenas um estabelecimento especializado em temakis em Florianópolis, hoje já existem quatro temakerias, como previsão de mais duas inaugurarem no próximo verão, além de alguns estabelecimentos que procuram oferecer temakis aos seus clientes, obviamente não com a mesma qualidade dos estabelecimentos especializados.

A análise dos concorrentes será feita através dos atuais estabelecimentos especializados em temakis localizados em Florianópolis. Primeiramente é feito um quadro ilustrativo com notas de um a cinco para diferentes critérios, após essa análise são evidenciados os principais pontos positivos e negativos de cada estabelecimento. Segue abaixo os quadros dos estabelecimentos existentes:

Samurai (Lagoa)		Pontuação				
Critério	1	2	3	4	5	
qualidade dos materiais/produtos					x	
preço cobrado				x		
localização					x	
ambiente interno		x				
condições de pagamento				x		
atendimento prestado					x	
horário de funcionamento			x			
entrega/delivery	x					
promoções		x				

Samurai (Madre Benvenuta)		Pontuação				
Critério	1	2	3	4	5	
qualidade dos materiais/produtos				x		
preço cobrado				x		
localização				x		
ambiente interno		x				
condições de pagamento				x		
atendimento prestado			x			
horário de funcionamento				x		
entrega/delivery		x				
promoções		x				

Yaah! Temakeria		Pontuação				
Critério	1	2	3	4	5	
qualidade dos materiais/produtos			x			
preço cobrado		x				
localização					x	
ambiente interno					x	
condições de pagamento				x		
atendimento prestado			x			
horário de funcionamento					x	
entrega/delivery	x					
promoções			x			

Temax Temaki		Pontuação				
Critério	1	2	3	4	5	
qualidade dos materiais/produtos			x			
preço cobrado				x		
localização				x		
ambiente interno			x			
condições de pagamento				x		
atendimento prestado				x		
horário de funcionamento			x			
entrega/delivery		x				
promoções		x				

Quadro 6: Avaliação da análise dos concorrente

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

A tabela acima e suas respectivas pontuações foram elaboradas com base na percepção do próprio pesquisador em relação aos estabelecimentos, através de visitas realizadas com

intuito de vivenciar o papel do cliente. Mesmo sendo potenciais concorrentes do estabelecimento que pretende-se implementar, o pesquisador procurou ser o mais neutro e realista possível em relação aos serviços prestados nos estabelecimentos existentes.

Análise dos concorrentes		
	Pontos fortes	Pontos Fracos
Samurai Temakeria (Lagoa)	Produto de alta qualidade: eles contam com um dos melhores temakis de Florianópolis, com alga crocante e bastante recheio.	Ambiente: apesar de bem localizado, o ambiente é mais simples, sem grandes diferenciais.
	Localização: existe um grande fluxo de pessoas, especialmente nos fins de semana e feriado, fica ao lado da "Café's" bem movimentados.	Espaço interno: é muito limitado, se concentrando 75% da ocupação fora do restaurante, considerando os períodos de chuvas e ventos da região, pode limitar a quantidade de pessoas atendidas.
	Preço: é um dos temakis mais acessíveis em Florianópolis	Sazonalidade da demanda: a Lagoa da Conceição tem um ápice de demanda nos períodos de Janeiro a Fevereiro, já nos períodos de inverno a demanda diminui consideravelmente.
	Clientela: foi a pioneira em vender temakis em Florianópolis, com isso estabeleceu uma clientela fiel. O atendimento bom também fortalece esse ponto forte do estabelecimento	
Samurai Temakeria (Madre Benvenuta)	Produto: eles contam com um temaki bom, mas apesar de ser uma franquia da "Samurai Temakeria - Lagoa", a qualidade é inferior.	Ambiente: o ambiente é mais simples, sem grandes diferenciais, o que não torna muito aconchegante.
	Localização: existe um grande fluxo de pessoas na Avenida Madre Benvenuta, um dos locais que mais apresentou crescimento nos últimos anos, e tem muito potencial de crescimento.	Espaço interno: é muito limitado, se concentrando 75% da ocupação fora do restaurante, considerando os períodos de chuvas e ventos da região, pode limitar a quantidade de pessoas atendidas.
		Divulgação: apesar de ser localizado em uma Avenida de grande movimento, o estabelecimento não é facilmente visível para quem passa pela rua.
		Atendimento: o atendimento não é o mesmo da sua matriz na lagoa, o que demora mais, e falta padrões de atendimento.
Yaah! Temakeria	Localização: o estabelecimento é muito bem localizado, na Avenida Bocaiúva, ao lado de um shopping de grande movimento, e ainda conta com uma vizinhança de empresas, famílias, e	Preço: é o preço mais alto em relação aos concorrentes analisados

	hotéis.	
	Ambiente: conta com uma ambiente diferenciado, bem aconchegante.	Atendimento: o atendimento deixa a desejar pela organização e rapidez
	Horário de funcionamento: o estabelecimento abre no horário do almoço, durante a tarde, a noite e de madrugada, se tornando uma opção em horários que não há estabelecimentos de alimentação funcionando.	Produto: conta com um temaki relativamente bom, mas a alga, que é um dos pontos cruciais na qualidade do temaki, não chega "crocante" a mesa do cliente. O pior é que a importância da alga crocante é evidenciada no próprio cardápio do estabelecimento
	Clientela: por ter o ambiente mais diferenciado entre as temakerias de Florianópolis, e contar com horários diferenciados, o estabelecimento detém uma clientela fiel.	
Temax Temaki	Localização: localizado ao lado de um shopping de grande movimento, perto da Yaah! Temakeria	Limitação do espaço físico: a baixa estrutura causa limitação da quantidade de pessoas que o estabelecimento pode atender
	Preço: assim como o Samurai, tem um preço mais acessível.	Divulgação: apesar de ser localizado em uma Avenida de grande movimento, o estabelecimento não é facilmente visível para quem passa pela rua.
	Baixa estrutura: tem uma estrutura bem enxuta, o que proporciona menor despesas mensais, aumentando a probabilidade de sucesso, e diminuindo os riscos.	

Quadro 7: Análise dos pontos fortes e fracos dos concorrentes

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Todos os estabelecimentos foram evidenciados com a nota mais baixo no sistema de entrega, pois nenhum oferece o sistema delivery para os clientes, esse serviço é muito bem aceito em outras cidades, pode representar um nicho de mercado não atendido pelos estabelecimentos.

Para a pontuação de promoção, todos também tiveram praticamente a mesma nota, pois a única promoção que oferecem é o cartão de fidelidade, que a cada 12 temakis consumidos você ganha um. O Yaah! Temakeria ainda apresenta uma promoção na hora do almoço de 2 temakis e um refrigerante por R\$19,90, mas não pode ser considerada um grande diferencial.

Alinhando a pesquisa feitas com os consumidores, que demonstram grande relevância para aspectos como qualidade do produto, preço e atendimento, com a pesquisa feitas nos estabelecimentos concorrentes, que demonstram seus principais pontos fortes e fracos, é possível notar um *gap* na qualidade dos produtos, e nos preços oferecidos, inclusive na promoções que poderiam oferecer.

A falta de promoções demonstra, além da falta de criatividade dos concorrentes por terem o mesmo tipo de benefício, uma falta de atitudes pró-ativas para manter um relacionamento com o cliente e captar novos consumidores. Não existe qualquer estímulo forte que faça com que as pessoas consumam os produtos em dias diferenciados, ou com que as pessoas que não costumam consumir passem a virar adeptos dos estabelecimentos. Essas promoções podem beneficiar não somente o estabelecimento que for pró-ativo, mas também todo o setor, caso seja feito por mais estabelecimentos, aumento a demanda consumidora de produto relativamente novo e ainda em grande expansão.

4.5 Análise estratégica

Essa etapa, é uma das mais importantes para o empreendedor, pois a estratégia fornece um norte para organização, e define como ela irá atingir seus recursos. Como uma estratégia implícita, fica muito mais difícil que todos os colaboradores realmente entendam e contribuam para o sucesso da mesma. Como citado por Dornelas (2008), a criação da estratégia se apoia na missão e visão da organização, são elas:

Missão: Proporcionar uma alimentação rápida e saudável, em locais de fácil acesso ao consumidor.

Visão: Ser referência nacional em nos setores de culinária japonesa e comida rápida.

Após ter bem claro esses dois preceitos, é formulado a análise interna e a análise externa, através da matriz SWOT que segue na próxima página.

Análise interna	Análise externa
<u>Forças:</u> <ul style="list-style-type: none"> - possibilidade de deslocamento de acordo com a demanda - agilidade de preparo e consumo - redução de despesas, pelo não aluguel de ponto comercial. - baixa estrutura e despesas operacionais 	<u>Oportunidades:</u> <ul style="list-style-type: none"> - cidade litorânea com maior facilidade de produtos frescos - maior aceitabilidade do mercado por frutos do mar - crescimento da procura de alimentos saudáveis - aumento do consumo de alimentos fora de casa (restaurantes, lanchonetes, etc.). - crescimento de consumos de comidas japonesas, em especial os temakis.
<u>Fraquezas:</u> <ul style="list-style-type: none"> - perecibilidade dos alimentos - falta de local abrigado de chuvas e ventos - limite de espaço para produção - falta de espaço físico para sentar 	<u>Ameaças:</u> <ul style="list-style-type: none"> - falta de parcerias para o local da temakeria - falta de aceitabilidade do público - entrada de novos concorrentes no mercado - políticas governamentais restritivas

Quadro 8: Análise S.W.O.T.

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Após definir as oportunidades e ameaças e as forças e fraquezas da Temaki na Van é possível estabelecer alguns objetivos e metas, são eles:

- Alcançar a sustentabilidade financeira nos seis primeiros meses de funcionamento, garantido que as receitas cubram todas as despesas.
- Estabelecer, em até três meses de funcionamento, uma parceria com alguma empresa de eventos, viabilizando a participação de no mínimo um evento por mês nos primeiros seis meses de parceria.
- Cadastrar nos primeiros três meses 500 clientes no banco de dados para relacionamento ativo com o cliente e divulgação de promoções.

A estratégia de temakeria móvel basea-se na premissa de atuar no “oceano azul”, ou seja, criar o seu próprio mercado, encontrado um novo nicho de mercado que provavelmente não esteja sendo atendido. A idéia não é ser concorrente direto das atuais temakerias ou sushi bar, nem mesmo das barraquinhas de *hot-dog*. Provavelmente esses estabelecimentos já tem

sua clientela estabelecida, e a intenção do novo empreendimento não é “roubar” esses clientes, mas sim atender uma porcentagem de potenciais compradores, que provavelmente não estão comprando por alguma razão específica.

Claro que invariavelmente, esses estabelecimentos acabam disputando o mesmo cliente. Mas, por exemplo, um potencial consumidor que está saindo da sua curtição e deseja encontrar uma comida leve e saudável na madrugada, provavelmente não encontrará algo com facilidade. Ou ainda, o “folião” (pessoa que acompanha o trio elétrico em festas de carnaval) que está dentro do show e acaba saindo da festa em busca de comida, ou deixa de consumir pela falta de oportunidades. Esse são alguns exemplos que a temakeria móvel deseja atender.

A temakeria móvel terá dois focos essenciais de atuação. Um deles é o fixo onde ela irá se estabelecer. Por exemplo durante os dias de semana a van pretende se instalar em um local de grande movimento de pessoas, perto de centros comerciais, faculdades e colégios. Durante o período noturno e fins de semana, a van ficará instalada em locais perto das casas noturnas de principal movimento. Para esses dois locais, serão feitas parcerias que garante a viabilidade e legalidade do empreendimento.

O segundo foco da van é atuar dentro de grandes eventos, onde existe uma demanda ainda não atendida com esse tipo de serviço, e muitos consumidores potenciais pelo próprio público-alvo desses eventos. A intenção é estabelecer parcerias com empresas que possuem um calendário durante o ano de grandes eventos. Essa parceria tende a ser benéfica para todos os lados. O cliente passa a ter um novo serviço no show e sente mais confortável pela variedade de produtos. A empresa promotora do show agrega mais valor ao evento, tendo um grande diferencial competitivo, além da diversificação de fontes de receita para o evento o que aumenta ainda mais a sua lucratividade. Por fim, obviamente, a temakeria móvel aumentaria a sua receita e venda dos produtos.

A temakeria móvel atuará com uma estratégia de diferenciação de custos, como proposto por Porter (1991), pretendendo oferecer o temaki com um preço mais acessível ao seus consumidores. Atendendo provavelmente uma demanda também não atendida, pois o preço de venda do temaki hoje ainda é maior que outros tipos de comidas rápidas. Com a popularização da culinária japonesa, a temakeria móvel busca atender aqueles clientes que não costumam comer com frequência ou aqueles ainda que nunca experimentaram, por causa da diferença de preço em relação aos seus bens substitutos.

A temakeria móvel pretende ainda estabelecer uma estratégia de relacionamento ativo com seus clientes. Hoje, os principais estabelecimentos desse segmento não contam com algo diferenciado que estimule o consumidor a frequentar o local em dias que normalmente não

iria. Com a estratégia de relacionamento ativo, a temakeria móvel, pretende além de informar e deixar o cliente atualizado das novidades, promover promoções “relâmpago”, estimulando o consumo de produtos em dias de menor movimento. Por exemplo, a terça-feira do temaki em dobro, ou na segunda-feira traga um amigo e ganhe uma bebida, etc. Fazendo com que essas pessoas consumam em dias que normalmente não iriam, e aumentando consequentemente a receita do empreendimento.

Por fim, outra estratégia da temakeria móvel, é atuar com os apelos da sustentabilidade. Visto que é uma problema real e que afeta a todos, o novo empreendimento busca ser adpto de práticas sustentáveis, que além de ser benéfico para o negócio como um todo, acaba gerando uma mídia espontânea ainda mais forte, por ser tratar de algo novo, diferenciado, e atendendo com as principais preocupações globais.

4.6 Plano de Marketing

O plano de marketing, entra nesse contexto como um complemento da estratégia do negócio. O plano tem objetivos específicos, que são diferentes, porém complementares, dos objetivos estratégicos. Antes de definir os objetivos, é necessário avaliar as oportunidades e ameaças, assim como as forças e fraquezas dentro do ambiente de marketing da empresa.

Análise interna	Análise externa
<u>Forças:</u> .- Van como meio de divulgação .- Mobilidade para divulgação	<u>Oportunidades:</u> .- mídia espontânea gerada pela inovação .- atuar em diferentes cidades .- atingir grande quantidade de pessoas
<u>Fraquezas:</u> .- limitação de recursos financeiros .- falta de um espaço físico estabelecido	<u>Ameaças:</u> .- mal tempo e chuva .- falta de parcerias .- poder de mídia dos grandes concorrentes

Quadro 9: Análise S.W.O.T. de marketing
 Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Sendo assim, após a análise dos ambiente externo e interno, são definidos os objetivos do plano de marketing:

- inserir a marca “Temaki na Van” no mercado
- estabelecer novas parceiras para locais de atuação da “Temaki na Van”
- conseguir financiamentos para o empreendimento

Para inserir a marca no mercado, o posicionamento que a Temaki na Van deseja ter na mente do consumidor é: ser percebida como um produto saudável, de qualidade, com extrema higiene e produtos extremamente frescos. Um ambiente agradável, com um ótimo temaki a um preço acessível.

O logo da temaki na van, será algo que represente o alimento e a velocidade da comida rápida. A logotipia, que é a letra que identifica a marca, será baseado em algo diferenciado que não exista atualmente no setor.



Figura 5: Logo Temaki na Van

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor



Figura 6: Logotipia Temaki na Van

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

O *slogan*, frase que busca ficar na cabeça do consumidor, será através da seguinte frase: “Temaki na Van! Porque aki tem Temaki”. As cores do produto escolhidas foram, as predominâncias de vermelho e salmão/laranja, que indicam fome e insaciedade. A própria van será uma meio de divulgação, já que se deseja fazer *plotagem* (desenhos na van), servindo como um *outdoor* ambulante.



Figura 7: Modelo de plotagem Tamaki na Van
 Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

A Temaki na Van ainda contará com algumas promoções como:

- Propaganda através de brindes: chaveirinho, bóton, camisetas, bonés, decalques, dentre outros;
- Mídias: rádio (Jovem Pan e Atlântida), televisão, mídia impressa (jornais e revistas - ABRASEL), outdoor, banner, Internet, banner eletrônico, bus-door, Newsletters, Folders, Informativos;
- Marketing Esportivo: apoiar e/ou patrocinar eventos esportivos;
- Flyers: parceria com empresas do ramo de entretenimento;
- Concursos: colocar no mural quem foi o recordista em comer mais temakis em menor tempo;
- Consumo do produto: Cartão Fidelidade.

O foco do plano de marketing do referente trabalho, é fornecer diretrizes e idéias para um trabalho mais aprofundado, uma vez que foco do trabalho é analisar a viabilidade do empreendimento, e para um plano de marketing com especificações visuais e detalhes específicos de sua implementação, poderiam render um novo estudo focado apenas nesse propósito.

4.7 Plano Financeiro

O plano financeiro é praticamente a última parte do estudo, onde busca-se colocar em números tudo aquilo que foi dito durante o trabalho. O propósito do plano financeiro é analisar quanto realmente será necessário de investimentos, fornecendo uma visão mais clara para o empreendedor, e possibilitando analisar o retorno financeiro que esse empreendimento irá gerar, facilitando também na obtenção de recursos de terceiros.

Após evidenciar os custos envolvidos no investimento do projeto, é apresentado tabelas com os custos dos produtos que serão fabricados na Temaki na Van, para possibilitar previsões e estimativas, mais realistas possíveis no estudo.

Segue o levantamento dos investimentos necessários para iniciar o empreendimento de temakeria móvel:

Tabela 11: Investimento inicial

	Produto	Custo	QTD	Subtotal
Clientes	Cardápios	R\$ 20,00	4	R\$ 80,00
	Porta Shoyu acrílico (100 ml)	R\$ 12,00	8	R\$ 96,00
	Moedor de gergilim	R\$ 8,50	6	R\$ 51,00
subtotal				R\$ 227,00
utensílios de cozinha	Fatiador legumes	R\$ 89,00	1	R\$ 89,00
	Pedra para Amolar Facas Suehiro (Grana #300)	R\$ 29,90	1	R\$ 29,90
	Faca para peixe - Shimoura	R\$ 154,90	1	R\$ 154,90
	Faca para Sashimi e Sushi Yanaguiba (210 mm)	R\$ 49,90	1	R\$ 49,90
	Faca especial para corte Sashimi e sushi	R\$ 129,90	1	R\$ 129,90
	Pinça remoção espinha peixe	R\$ 19,90	1	R\$ 19,90
	Esteira para sushi	R\$ 7,50	2	R\$ 15,00
	Pegador de alimentos ferro (frituras)	R\$ 13,70	1	R\$ 13,70
	Colher de bambu	R\$ 7,95	1	R\$ 7,95
	Espátula bambu	R\$ 8,50	1	R\$ 8,50
	Tábua de corte 44x25 cm	R\$ 89,70	2	R\$ 179,40
	Conj. Potes a vacuo - 4 peças (2 x 600 ml, 2L e 3,2L)	R\$ 97,43	2	R\$ 194,86
	Lixeira grande 50L polietileno	R\$ 99,90	1	R\$ 99,90
	Bacia para arroz	R\$ 30,00	2	R\$ 60,00
subtotal				R\$ 1.052,81
Caixa	Note book DELL Vostro 1320 - com bateria extra	R\$ 2.231,00	1	R\$ 2.231,00
	Cadeira de escritório	R\$ 109,00	1	R\$ 109,00
	Software p/ caixa	R\$ 300,00	1	R\$ 300,00
	Calculadora com impressão	R\$ 159,90	1	R\$ 159,90
subtotal				R\$ 2.799,90
Equipamentos	Estufa vitrine fria standart titã 33x40x80cm	R\$ 475,00	1	R\$ 475,00
	Refrigerador horizontal Gelopar GBFE - 160	R\$ 3.125,00	1	R\$ 3.125,00
	Refrigerador vertical Gelopar c/ porta de vidro 410 L	R\$ 3.114,00	1	R\$ 3.114,00

	Cook top elétrico electrolux vitrocerâmico 1 boca	R\$ 250,00	1	R\$ 250,00
	Forno elétrico 5L Mondial	R\$ 129,90	1	R\$ 129,90
	Panela elétrica 5 L arroz	R\$ 129,90	1	R\$ 129,90
subtotal				R\$ 7.223,80
Van	Ar condicionado split 7.000 BTU	R\$ 799,00	1	R\$ 799,00
	Móveis planejados	R\$ 3.000,00	1	R\$ 3.000,00
	Taxas e homologação do veículo	R\$ 3.500,00	1	R\$ 3.500,00
	Personalização da van	R\$ 5.000,00	1	R\$ 5.000,00
	Parcela da entrada do financiamento Van IVECO Dayli	R\$ 49.000,00	1	R\$ 49.000,00
subtotal				R\$ 61.299,00
MKT	Material de divulgação e ações promocionais	R\$ 7.000,00	1	R\$ 7.000,00
	Site	R\$ 1.000,00	1	R\$ 1.000,00
subtotal				R\$ 8.000,00
Legal	Registro de marca	R\$ 2.000,00	1	R\$ 2.000,00
	Abertura empresa - CNPJ	R\$ 1.000,00	1	R\$ 1.000,00
subtotal				R\$ 3.000,00
\$\$	Capital de giro	R\$ 15.000,00	1	R\$ 15.000,00
subtotal				R\$ 15.000,00
Demais gastos	Saboneteira para alcool em gel	R\$ 19,10	2	R\$ 38,20
	Suporte papel toalha	R\$ 23,14	1	R\$ 23,14
	Desodorizador de ambientes	R\$ 8,50	1	R\$ 8,50
	Avental	R\$ 17,50	6	R\$ 105,00
	Crachás	R\$ 5,00	6	R\$ 30,00
	Tocas	R\$ 5,00	4	R\$ 20,00
	Calças	R\$ 25,00	6	R\$ 150,00
	Uniformes (camiseta / baby look)	R\$ 17,00	6	R\$ 102,00
subtotal				R\$ 476,84
TOTAL				R\$ 99.079,35

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Dessa maneira, é possível elaborar a tabela abaixo, com o resumo dos investimentos por cada categoria definida pelo pesquisador.

Categoria	Subtotal
Acessórios para Clientes	R\$ 227,00
Utensílios de cozinha	R\$ 1.052,81
Caixa	R\$ 2.799,90
Equipamentos	R\$ 7.223,80
Automóvel (Van)	R\$ 61.299,00
Marketing	R\$ 8.000,00
Legalização	R\$ 3.000,00
Capital da giro	R\$ 15.000,00
Demais gastos	R\$ 476,84
TOTAL	R\$ 99.079,35

Quadro 10: Investimento inicial resumido

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Para efetuar uma análise financeira com maior precisão, são elencados todos os custos unitários de produção dos temakis que serão oferecidos pela Temaki na Van. O primeiro detalhamento é o de custo dos insumos para produzir o *Shari* (arroz temperado japonês), que é uma mistura de *Gohan* (arroz japonês cozido sem tempero) e *Su* (tempero do arroz). Na receita de 1 quilo do arroz, estão todos os insumos necessários para produzi-los. Após a tabela da receita do arroz, seguem todas as tabelas dos sete tipos de temaki que serão oferecidos, inicialmente, pela Temaki na Van (tabela 13 à 19).

Tabela 12: Custos dos insumos para receita de um quilo de arroz

Receita 1 kg Arroz						
Insumos	Qtde		Preço compra	Qtde		Preço/kg
Vinagre de arroz	100	ml	R\$ 45,00	10.000	ml	R\$ 0,45
Açúcar	150	g	R\$ 1,90	1.000	g	R\$ 0,29
Sal	16	g	R\$ 1,00	1.000	g	R\$ 0,02
Sake de cozinha	50	ml	R\$ 127,50	10.000	ml	R\$ 0,64
Arroz japonês Guin	1000	g	R\$ 3,99	1.000	g	R\$ 3,99
TOTAL						R\$ 5,38

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Tabela 13: Custos dos insumos para o temaki salmão simples

TEMAKI SALMÃO SIMPLES			
Insumos	Qtde		Valor
Salmão	90	g	R\$ 2,70
Arroz pronto (shari)	60	g	R\$ 0,32
Alga marinha Nori	0,5	folha	R\$ 0,16
Cebolinha	0,5	g	R\$ 0,05
Shoyu Sakura	14	ml	R\$ 0,13
Wasabi	0,4	g	R\$ 0,02
Porta temaki + cinta	1	conj	R\$ 0,39
TOTAL			R\$ 3,77

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Tabela 14: Custos dos insumos para o temaki atum simples

TEMAKI ATUM SIMPLES			
Insumos	Qntde		Valor
Atum	90	g	R\$ 2,25
Arroz pronto (shari)	60	g	R\$ 0,32
Alga marinha Nori	0,5	folha	R\$ 0,16
Cebolinha	0,5	g	R\$ 0,05
Shoyu Sakura	14	ml	R\$ 0,13
Wasabi em pasta	0,4	g	R\$ 0,02
Porta temaki + cinta	1	conj	R\$ 0,39
TOTAL			R\$ 3,32

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Tabela 15: Custos dos insumos para o temaki polvo simples

TEMAKI POLVO SIMPLES			
Insumos	Qntde		Valor
Polvo cozido	100	g	R\$ 1,80
Arroz pronto (shari)	60	g	R\$ 0,30
Alga marinha Nori	0,5	folha	R\$ 0,16
Shoyu Sakura	14	ml	R\$ 0,16
Wasabi em pasta	0,4	g	R\$ 0,05
Porta temaki + cinta	1	conj	R\$ 0,39
TOTAL			R\$ 2,86

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Tabela 16: Custos dos insumos para o temaki salmão completo

TEMAKI SALMÃO COMPLETO			
Insumos	Qntde		Valor
Salmão	90	g	R\$ 2,70
Arroz pronto (shari)	60	g	R\$ 0,32
Alga marinha Nori	0,5	folha	R\$ 0,16
Gergilim preto ou branco	2	g	R\$ 0,05
Cebolinha	0,5	g	R\$ 0,05
Shoyu Sakura	14	ml	R\$ 0,13
Wasabi em pasta	0,4	g	R\$ 0,02
Porta temaki + cinta	1	conj	R\$ 0,39
TOTAL			R\$ 3,82

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Tabela 17: Custos dos insumos para o temaki atum completo

TEMAKI ATUM COMPLETO			
Insumos	Qntde		Valor
Atum	90	g	R\$ 2,25
Arroz pronto (shari)	60	g	R\$ 0,32
Alga marinha Nori	0,5	folha	R\$ 0,16
Gergilim preto ou branco	2	g	R\$ 0,05
Cebolinha	0,5	g	R\$ 0,05
Shoyu Sakura	14	ml	R\$ 0,13
Wasabi em pasta	0,4	g	R\$ 0,02
Porta temaki + cinta	1	conj	R\$ 0,39
TOTAL			R\$ 3,37

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Tabela 18: Custos dos insumos para o temaki polvo completo

TEMAKI POLVO COMPLETO			
Insumos	Qntde		Valor
Polvo cozido	100	g	R\$ 1,70
Arroz pronto (shari)	60	g	R\$ 0,30
Alga marinha Nori	0,5	folha	R\$ 0,16
Gergilim preto ou branco	2	g	R\$ 0,05
Cebolinha	0,5	g	R\$ 0,10
Shoyu Sakura	14	ml	R\$ 0,16
Wasabi em pasta	0,4	g	R\$ 0,05
Porta temaki + cinta	1	conj	R\$ 0,39
TOTAL			R\$ 2,91

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Tabela 19: Custos dos insumos para o temaki filadélfia

TEMAKI FILADÉLFIA			
Insumos	Qntde		Valor
Salmão	90	g	R\$ 2,70
Arroz pronto (shari)	60	g	R\$ 0,32
Alga marinha Nori	0,5	folha	R\$ 0,16
Cream cheese	30	g	R\$ 0,67
Gergilim preto ou branco	2	g	R\$ 0,05
Cebolinha	0,5	g	R\$ 0,05
Shoyu Sakura	14	ml	R\$ 0,13
Wasabi em pasta	0,4	g	R\$ 0,02
Porta temaki + cinta	1	conj	R\$ 0,39
TOTAL			R\$ 4,49

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Ao somar os valores dos tipos de temakis produzidos e dividi-los pelo número de diferentes tipos, obtemos a média simples de R\$3,50, ou seja, o custo médio de um temaki produzido. Esse é o valor que é utilizado no estudo para um comparativo mais apropriado de previsão de receitas e resultados.

Para elaborar a projeção financeira mais adequada, os custos médios dos produtos vendidos pela temakeria móvel são evidenciados abaixo:

Produto	Custo médio
Temaki	R\$ 3,50
Refrigerante	R\$ 1,00
Suco especial	R\$ 4,95
Bomboniere	R\$ 0,50

Quadro 11: Custo médio dos produtos
Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Para definir o consumo médio de temakis por cliente, foi feita uma pesquisa com dois dos principais estabelecimentos em Florianópolis, de maneira informal, foi perguntado aos próprios temakeiros do estabelecimento quantos temakis faziam diariamente. Na Samurai Lagoa, em média mais de 200 temakis nos dias de grande movimento. A Yaah! Temakeria, falou em mais de 250 temakis nos dias agitados, ou seja, em finais de semana, feriados ou datas festivas. Considerando a média da cidade de São Paulo onde temakerias com bom movimento vendem mais de 350 temakis diáriamente, é possível considerar 250 temakis em dias de bom movimento como um cenário otimista, mas atingível para um empresa entrante no mercado. considerando ainda que o mercado apresenta-se em grande expansão.

Para elaborar uma projeção de vendas mais realista possível, foi tomado como base o dados mencionados anteriormente. Como o consumo do cliente não se restringe ao temaki, foi feito um cáculo do quanto um cliente normalmente consome de temaki. Esse cálculo foi baseado na capacidade de lugares do estabelecimento, multiplicado pela quantidade de giros de pessoas, e por fim dividindo o número de temakis consumidos pela número de pessoas que passaram pelo restaurante.

De acordo com Maricado (2002) o giro de um restaurante ou lanchonete com bom movimento fica em torno de duas vezes a sua capacidade, ou seja, um restaurante com capacidade de 50 pessoas, em dias de bom movimento, atende em média 100 pessoas.

Com base nesses dados, segue a tabela abaixo com a projeção de consumo de temaki por pessoa:

Tabela 20: Custo médio de temaki por pessoa

Yaah!	Capacidade	Giro	TOTAL	Temaki / dia	Temaki por pessoa
	80	2	160	250	1,6

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Para calcular o “ticket médio” (quantidade média que cada pessoa gasta no estabelecimento), foi estipulada de forma arbitrária o consumo dos outros produtos que a temakeira móvel oferece, como bebidas e bomboniere.

Esses cálculos foram feitos para que o ticket médio não passe dos R\$15,00, um nível aceitável para refeições rápidas, e bem abaixo do ticket médio dos estabelecimentos do mesmo setor, que ficam em torno de R\$25,00 a R\$30,00. A capacidade de consumo de uma pessoa também foi considerada, ficando em menos de uma bebida por pessoa.

A tabela evidencia a estimativa de consumo, o preço de venda de cada produto, e o ticket médio por cliente. O preço de venda do temaki (R\$7,50) está bem abaixo dos preços praticados no mercado, que variam de R\$9,00 a R\$10,50.

Tabela 21: Ticket médio por cliente

Consumo / cliente			
prod	preço médio	consumo	subtotal
Temaki	R\$ 7,50	1,6	R\$ 12,00
Refrigerante/água	R\$ 2,50	0,7	R\$ 1,75
Suco especial	R\$ 6,50	0,05	R\$ 0,33
Bomboniere	R\$ 2,00	0,1	R\$ 0,20
Ticket Médio Total			R\$ 14,28

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Para melhor entendimento, consideramos que a cada 100 pessoas que entrem no estabelecimento, serão consumidos 160 temakis, 70 bebidas, 5 sucos especiais e 10 produtos do bomboneire, como balas, gomas de mascar, chocolate, etc.

Considerando o número de pessoas que frequentam essa temakeria, foi elaborado, também de forma arbitrária, uma projeção de quantas pessoas poderão frequentar o estabelecimento em 5 diferentes níveis. O nível 1 seria um cenário pessimista, onde o restaurante provavelmente não estaria no caminho do sucesso. O nível 2 um cenário de entrada no mercado, onde a empresa pretende atuar nos primeiros meses de vida. Passando para o nível 3, a empresa começa a consolidar uma posição no mercado. Os níveis 4 e 5 como

os níveis desejados de sucesso, onde a empresa pretende atuar com sucesso, provavelmente após alguns meses nessas etapas, já estará sendo analisando a viabilidade de inaugurar um segundo estabelecimento. O nível 4 ainda está um pouco abaixo do nível atual das temakerias existentes, e o nível 5 está acima, pois é provável que a temakeria móvel atenda diariamente mais pessoas do que as temakerias fixas, por se tratar do foco na comida rápida, estimulando o maior giro com menor tempo de permanência do cliente e menor ticket médio. Segue a tabela de projeção de atendimento:

Tabela 22: Número de clientes por dia

	Número clientes / dia		total/semana	média/dia	total/mês
	2ª, 3ª, 4ª e 5ª	6ª e sab			
Nível 1	15	45	150	25	650
Nível 2	25	88	276	46	1.196
Nível 3	35	130	400	67	2.000
Nível 4	48	155	502	84	2.510
Nível 5	60	180	600	100	3.000

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Com base nos dados evidenciados neste capítulo, é possível elaborar a projeção de faturamento para os cinco diferentes níveis de atuação da temakeria móvel. O faturamento foi elaborado com a quantidade de vendas do produto no mês (o consumo médio por cliente, vezes a quantidade de clientes), multiplicando pelo preço de venda do produto. O custo de venda dos produtos, foi calculado pela margem, que é a diferença entre o custo do produto e seu preço de venda, somando a 10% de desperdício dos insumos utilizados para produção.

Foi elaborado uma projeção de 5% de taxa de cartões de crédito, acreditando que 50% das vendas sejam feitas dessa maneira. Esse valor será anexado na tabela de despesas mensais. É possível conseguir taxas de até 3% e que a porcentagem de vendas feitas através do cartão de crédito seja menor, o que acarretaria em menores despesas para o empreendimento, aumentando seu lucro líquido.

Segue as projeções de faturamento na página seguinte.

Tabela 23: Projeção de faturamento estágio 1

Estágio 1						
Produto	Preço de venda	Custo	Margem	qnt/mês	Faturamento	CPV
Temaki	R\$ 7,50	R\$ 3,50	R\$ 4,00	1040	R\$ 7.800,00	R\$ 3.640,00
Refrigerante	R\$ 2,50	R\$ 1,00	R\$ 1,50	455	R\$ 1.137,50	R\$ 455,00
Suco especial	R\$ 6,50	R\$ 4,95	R\$ 1,55	33	R\$ 211,25	R\$ 160,88
Bomboniere	R\$ 2,00	R\$ 0,50	R\$ 1,50	65	R\$ 130,00	R\$ 32,50
TOTAL					R\$ 9.278,75	R\$ 4.717,21
Comissão de 5% do cartão de crédito, em 50% das vendas -->					R\$ 231,97	

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Tabela 24: Projeção de faturamento estágio 2

Estágio 2						
Produto	Preço de venda	Custo	Margem	qnt/mês	Faturamento	CPV
Temaki	R\$ 7,50	R\$ 3,50	R\$ 4,00	1.914	R\$ 14.352,00	R\$ 6.697,60
Refrigerante	R\$ 2,50	R\$ 1,00	R\$ 1,50	837	R\$ 2.093,00	R\$ 837,20
Suco especial	R\$ 6,50	R\$ 4,95	R\$ 1,55	60	R\$ 388,70	R\$ 296,01
Bomboniere	R\$ 2,00	R\$ 0,50	R\$ 1,50	120	R\$ 239,20	R\$ 59,80
TOTAL					R\$ 17.072,90	R\$ 8.679,67
Comissão de 5% do cartão de crédito, em 50% das vendas -->					R\$ 426,82	

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Tabela 25: Projeção de faturamento estágio 3

Estágio 3						
Produto	Preço de venda	Custo	Margem	qnt/mês	Faturamento	CPV
Temaki	R\$ 7,50	R\$ 3,50	R\$ 4,00	3.200	R\$ 24.000,00	R\$ 11.200,00
Refrigerante	R\$ 2,50	R\$ 1,00	R\$ 1,50	1.400	R\$ 3.500,00	R\$ 1.400,00
Suco especial	R\$ 6,50	R\$ 4,95	R\$ 1,55	100	R\$ 650,00	R\$ 495,00
Bomboniere	R\$ 2,00	R\$ 0,50	R\$ 1,50	200	R\$ 400,00	R\$ 100,00
TOTAL					R\$ 28.550,00	R\$ 14.514,50
Comissão de 5% do cartão de crédito, em 50% das vendas -->					R\$ 713,75	

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Tabela 26: Projeção de faturamento estágio 4

Estágio 4						
Produto	Preço de venda	Custo	Margem	qnt/mês	Faturamento	CPV
Temaki	R\$ 7,50	R\$ 3,50	R\$ 4,00	4.016	R\$ 30.120,00	R\$ 14.056,00
Refrigerante	R\$ 2,50	R\$ 1,00	R\$ 1,50	1.757	R\$ 4.392,50	R\$ 1.757,00
Suco especial	R\$ 6,50	R\$ 4,95	R\$ 1,55	126	R\$ 815,75	R\$ 621,23
Bomboniere	R\$ 2,00	R\$ 0,50	R\$ 1,50	251	R\$ 502,00	R\$ 125,50
TOTAL					R\$ 35.830,25	R\$ 18.215,70
Comissão de 5% do cartão de crédito, em 50% das vendas -->					R\$ 895,76	

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Tabela 27: Projeção de faturamento estágio 5

Estágio 5						
Produto	Preço de venda	Custo	Margem	qnt/mês	Faturamento	CPV
Temaki	R\$ 7,50	R\$ 3,50	R\$ 4,00	4.800	R\$ 36.000,00	R\$ 16.800,00
Refrigerante	R\$ 2,50	R\$ 1,00	R\$ 1,50	2.100	R\$ 5.250,00	R\$ 2.100,00
Suco especial	R\$ 6,50	R\$ 4,95	R\$ 1,55	150	R\$ 975,00	R\$ 742,50
Bomboniere	R\$ 2,00	R\$ 0,50	R\$ 1,50	300	R\$ 600,00	R\$ 150,00
TOTAL					R\$ 42.825,00	R\$ 21.771,75
Comissão de 5% do cartão de crédito, em 50% das vendas -->					R\$ 1.070,63	

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Após evidenciar o faturamento da empresa, é necessário estimar quais serão as despesas operacionais, os gastos que a empresa terá todos os meses, para depois poder calcular a projeção de impostos e lucro/prejuízo líquido.

Antes de evidenciar as despesas, é apresentado um quadro de estimativa dos gastos com salários dos colaboradores, considerando o aumento dos salários e dos cargos com o aumento do volume de vendas.

Tabela 28: Projeção de salários estágio 1

Estágio 1		Encargos				Benefícios		Total
Funcionário	Salário	FGTS	13º	Férias	Quebra cx	Aliment	Vale Transp.	
Sócio adm - caixa (pró-labore)	R\$ 850,00	R\$ 68,00	R\$ 70,83	R\$ 94,44	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.083,28
Temakeiro	R\$ 850,00	R\$ 68,00	R\$ 70,83	R\$ 94,44	R\$ -	R\$ 50,00	R\$ 100,00	R\$ 1.233,28
Auxiliar temakeiro	R\$ 600,00	R\$ 48,00	R\$ 50,00	R\$ 66,67	R\$ -	R\$ 50,00	R\$ 100,00	R\$ 914,67
								R\$ 3.231,22

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Nesse primeiro estágio, o sócio-proprietário trabalha como administrador do empreendimento e como caixa na parte operacional, visando diminuir o quadro de funcionários e despesas no início do negócio. O salário de todos são compatíveis com o mercado, mas não apresentam grande diferenciais, mas a ideia é conscientizar os colaboradores que eles crescerão junto com o negócio, estimulando o engajamento de todos.

Tabela 29: Projeção de salários estágio 2

Estágio 2		Encargos				Benefícios		Total
Funcionário	Salário	FGTS	13º	Férias	Quebra cx	Aliment	Vale Transp.	
Sócio adm - caixa (pró-labore)	R\$ 850,00	R\$ 68,00	R\$ 70,83	R\$ 94,44	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.083,28
Temakeiro	R\$ 850,00	R\$ 68,00	R\$ 70,83	R\$ 94,44	R\$ -	R\$ 50,00	R\$ 100,00	R\$ 1.233,28
Auxiliar Temakeiro	R\$ 600,00	R\$ 48,00	R\$ 50,00	R\$ 66,67	R\$ -	R\$ 50,00	R\$ 100,00	R\$ 914,67
								R\$ 3.231,22

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

No estágio 2, os salários são os mesmos do estágio 1, visto que a diferença entre esses níveis é, basicamente, o valor do faturamento. Como o empreendimento busca iniciar suas atividades no nível dois, os salário desse nível, são considerados os salários iniciais dos colaboradores. Passa para o nível seria algo involuntário, e consequência da atuação da empresa no mercado.

Tabela 30: Projeção de salários estágio 3

Estágio 3		Encargos				Benefícios		Total
Funcionário	Salário	FGTS	13º	Férias	Quebra cx	Aliment	Vale Transp.	
Sócio administrador (pró-labore)	R\$ 1.000,00	R\$ 80,00	R\$ 83,33	R\$ 111,11	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.274,44
Caixa	R\$ 700,00	R\$ 56,00	R\$ 58,33	R\$ 77,78	R\$ 140,00	R\$ 50,00	R\$ 100,00	R\$ 1.182,11
Temakeiro 1	R\$ 1.200,00	R\$ 96,00	R\$ 100,00	R\$ 133,33	R\$ -	R\$ 50,00	R\$ 100,00	R\$ 1.679,33
Auxiliar Temakeiro	R\$ 1.000,00	R\$ 80,00	R\$ 83,33	R\$ 111,11	R\$ -	R\$ 50,00	R\$ 100,00	R\$ 1.424,44
								R\$ 5.560,33

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

No estágio 3, quando as vendas começarem a aumentar, a empresa passa a ter uma participação considerável no mercado, o quadro de colaboradores passa a contar com mais um colaborador. Como a idéia do negócio é ser uma rede de franquias a atrair investidores, o investidor no curto/médio prazo, já não precisa atuar na parte operacional do negócio, contratando uma nova pessoa para atuar como caixa. O investidor ainda continua recebendo um pró-labore pela sua gestão como administrador. Contudo, caso o investidor/proprietário, não deseje contratar uma nova pessoa e continuar atuando como caixa, não haverá problema algum, e ainda os custos operacionais serão menores, e o lucro, consequentemente, maior. Nesse nível, todos os colaboradores recebem um aumento na sua remuneração base, estimulando o crescimento deles junto com a empresa.

Tabela 31: Projeção de salários estágio 4

Estágio 4		Encargos				Benefícios		Total
Funcionário	Salário	FGTS	13º	Férias	Quebra cx	Aliment	Vale Transp.	
Sócio administrador (pró-labore)	R\$ 1.000,00	R\$ 80,00	R\$ 83,33	R\$ 111,11	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.274,44
Caixa	R\$ 1.000,00	R\$ 80,00	R\$ 83,33	R\$ 111,11	R\$ 200,00	R\$ 50,00	R\$ 100,00	R\$ 1.624,44
Temakeiro 1	R\$ 1.800,00	R\$ 144,00	R\$ 150,00	R\$ 200,00	R\$ -	R\$ 50,00	R\$ 100,00	R\$ 2.444,00
Auxiliar Temakeiro	R\$ 1.200,00	R\$ 96,00	R\$ 100,00	R\$ 133,33	R\$ -	R\$ 50,00	R\$ 100,00	R\$ 1.679,33
								R\$ 7.022,22

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

No estágio 4, com a estabilização da empresa, os colaboradores têm um novo aumento na remuneração base. O quadro continua o mesmo, até porque a van tem o limite físico para colaboradores.

Tabela 32: Projeção de salários estágio 5

Estágio 5		Encargos				Benefícios		Total
Funcionário	Salário	FGTS	13º	Férias	Quebra cx	Aliment	Vale Transp.	
Sócio administrador (pró-labore)	R\$ 1.500,00	R\$ 120,00	R\$ 125,00	R\$ 166,67	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.911,67
Caixa	R\$ 1.000,00	R\$ 80,00	R\$ 83,33	R\$ 111,11	R\$ 200,00	R\$ 50,00	R\$ 100,00	R\$ 1.624,44
Temakeiro 1	R\$ 1.800,00	R\$ 144,00	R\$ 150,00	R\$ 200,00	R\$ -	R\$ 50,00	R\$ 100,00	R\$ 2.444,00
Auxiliar Temakeiro	R\$ 1.200,00	R\$ 96,00	R\$ 100,00	R\$ 133,33	R\$ -	R\$ 50,00	R\$ 100,00	R\$ 1.679,33
								R\$ 7.659,44

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Esse último estágio, a remuneração dos colaboradores está acima da média de remuneração base praticada no mercado, com isso a idéia é criar uma identidade, fidelização e comprometimento dessas pessoas com a empresa. Fazer com que elas relamente percebam que estão crescendo junto com o negócio.

Para os diferentes níveis de atuação, assim como as remunerações, existem diferentes projeções de despesas. Considerando que algumas são fixas e indepententes do nível de atuação, e outras podem aumentar com o volume de vendas, resultando em aumento da estrutura ou da capacidade. Segue abaixo as projeções de despesas para os cinco níveis de atuação:

Tabela 33: Projeção de despesas para os cinco níveis

FIXO	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
Despesa	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor
Remuneração	R\$ 3.231,22	R\$ 3.231,22	R\$ 5.560,33	R\$ 7.022,22	R\$ 7.659,44
Água	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00
Energia	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Telefone	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 150,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00
Aluguel ponto	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00	R\$ 350,00
Aluguel máquinas cartão	R\$ 140,00	R\$ 140,00	R\$ 140,00	R\$ 210,00	R\$ 210,00
Comissão adm cartões (5%)	R\$ 231,97	R\$ 426,82	R\$ 713,75	R\$ 895,76	R\$ 1.070,63
Seguro da van	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00
Hospedagem e domínio site	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00
Manutenção site	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00
Manutenção	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 300,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00
Investimento em divulgação	R\$ -	R\$ -	R\$ 350,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00
Investimento em treinamento	R\$ -	R\$ -	R\$ 150,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00
Total	R\$ 4.683,19	R\$ 4.878,04	R\$ 8.494,08	R\$ 10.607,98	R\$ 11.420,07

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Essas despesas incluem o financiamento da van em 18 vezes, considerando o valor total da van de R\$89.000,00 e tendo feito no investimento inicial a parcela de entrada no valor fr R\$50.000,00. Esses valores podem ser alterados, caso o interesse do investidor seja oferecer maior ou menor valor na entrada, e optar por parcelar em mais ou menos vezes. Essa a uma projeção sugerida, que não imobile tanto capital no início do empreendimento, e que também não fique com parcelas muitas altas e com prazos longos, o que pode acarretar num aumento

considerável dos juros e das despesas mensais, condenando o fluxo de caixa do empreendimento, assim como o seu próprio sucesso.

Com base nessas despesas e nos dados já citados anteriormente, é possível elaborar uma projeção para a demonstração do resultado do exercício. Segue abaixo a projeção, com os dados da média de pessoas por dia no estabelecimento, para facilitar a visualização de cada estágio, e ainda logo abaixo da DRE, os dados de margem bruta, ou seja, a diferença do faturamento e o custo dos produtos vendidos, a margem líquida que representa a porcentagem do faturamento que é revertido em lucro, e por fim o rendimento do capital investido, para representar o quanto que o investimento inicial está rendendo, servindo como base comparativa para outros tipos de investimentos que poderiam ser feitos ao invés do empreendimento:

Tabela 34: DRE mensal para os cinco níveis

	Média de pessoas por dia				
	25	46	67	84	100
	Estagio 1	Estagio 2	Estagio 3	Estagio 4	Estagio 5
Receitas operacional bruta	R\$ 9.278,75	R\$ 17.072,90	R\$ 28.550,00	R\$ 35.830,25	R\$ 42.825,00
(-) Deduções	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
(=) Receita operacional líquida	R\$ 9.278,75	R\$ 17.072,90	R\$ 28.550,00	R\$ 35.830,25	R\$ 42.825,00
(-) CPV	(R\$ 4.717,21)	(R\$ 8.679,67)	(R\$ 14.514,50)	(R\$ 18.215,70)	(R\$ 21.771,75)
(=) Resultado operacional bruto	R\$ 4.561,54	R\$ 8.393,23	R\$ 14.035,50	R\$ 17.614,55	R\$ 21.053,25
(-) Despesas operacionais	(R\$ 4.683,19)	(R\$ 4.878,04)	(R\$ 8.494,08)	(R\$ 7.022,22)	(R\$ 7.659,44)
(=) Lucro operacional	(R\$ 121,65)	R\$ 3.515,18	R\$ 5.541,42	R\$ 10.592,33	R\$ 13.393,81
(-) Depreciação	(R\$ 72,24)	(R\$ 361,19)	(R\$ 361,19)	(R\$ 361,19)	(R\$ 361,19)
(-) Juros de empréstimos					
(=) Lucro antes do imposto de renda	(R\$ 193,89)	R\$ 3.153,99	R\$ 5.180,23	R\$ 10.231,14	R\$ 13.032,62
(-) Provisão para impostos	(R\$ 775,70)	(R\$ 933,89)	(R\$ 1.561,69)	(R\$ 1.959,91)	(R\$ 2.342,53)
(=) Lucro líquido	(R\$ 969,59)	R\$ 2.220,11	R\$ 3.618,54	R\$ 8.271,23	R\$ 10.690,09
Margem bruta	49%	49%	49%	49%	49%
Margem líquida	-10,4%	13,0%	12,7%	23,1%	25,0%
Rendimento do capital (R\$100.000,00)	-1,0%	2,2%	3,6%	8,3%	10,7%

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Com base na projeção da DRE, é elaborado um previsão de fluxo de caixa no cenário realista, a qual deseja-se se manter o negócio sustentável nos primeiros três meses, sem retorno financeiro, mas atingindo o seu ponto de equilíbrio. No três meses subsequentes, é desejável começar a obter o pequeno retorno financeiro, com a estabilização da empresa no mercado, confirmando a sua consolidação. A partir do sétimo mês de existência, a empresa projeta estar no nível quatro, aumentando o seu retorno financeiro.

Após um ano de atuação, o nível cinco, o mais alto das projeções, pretende ser alcançado, atingindo seu cenário ideal de atuação, com a maximização dos lucros.

Tabela 35: Fluxo de caixa mensal cenário realista (1)

Fluxo de caixa mensal		Nível 2					
Mês	0	1	2	3	4	5	6
Data	0	jul/10	ago/10	set/10	out/10	nov/10	dez/10
(-) Investimento através de capital próprio	(R\$ 99.079,35)	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
(+) Lucro líquido	R\$ 0,00	R\$ 2.220,11	R\$ 2.220,11	R\$ 2.220,11	R\$ 3.618,54	R\$ 3.618,54	R\$ 3.618,54
(+) Depreciação	R\$ 0,00	R\$ 361,19	R\$ 361,19	R\$ 361,19	R\$ 361,19	R\$ 361,19	R\$ 361,19
(=) Fluxo de caixa proveniente das operações	R\$ 0,00	R\$ 2.581,30	R\$ 2.581,30	R\$ 2.581,30	R\$ 3.979,73	R\$ 3.979,73	R\$ 3.979,73
(-) Amortização da dívida	R\$ 0,00	(R\$ 2.556,37)	(R\$ 2.556,37)	(R\$ 2.556,37)	(R\$ 2.556,37)	(R\$ 2.556,37)	(R\$ 2.556,37)
(=) Fluxo de caixa residual	(R\$ 99.079,35)	R\$ 24,93	R\$ 24,93	R\$ 24,93	R\$ 1.423,36	R\$ 1.423,36	R\$ 1.423,36
Fluxo de caixa acumulado	(R\$ 99.079,35)	(R\$ 99.054,42)	(R\$ 99.029,50)	(R\$ 99.004,57)	(R\$ 97.581,21)	(R\$ 96.157,85)	(R\$ 94.734,49)

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Tabela 36: Fluxo de caixa mensal cenário realista (2)

Fluxo de caixa mensal		Nível 4					
Mês	7	8	9	10	11	12	
Data	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11	
(-) Investimento através de capital próprio	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	
(+) Lucro líquido	R\$ 8.271,23	R\$ 8.271,23	R\$ 8.271,23	R\$ 8.271,23	R\$ 8.271,23	R\$ 8.271,23	
(+) Depreciação	R\$ 361,19	R\$ 361,19	R\$ 361,19	R\$ 361,19	R\$ 361,19	R\$ 361,19	
(=) Fluxo de caixa proveniente das operações	R\$ 8.632,42	R\$ 8.632,42	R\$ 8.632,42	R\$ 8.632,42	R\$ 8.632,42	R\$ 8.632,42	
(-) Amortização da dívida	(R\$ 2.556,37)	(R\$ 2.556,37)	(R\$ 2.556,37)	(R\$ 2.556,37)	(R\$ 2.556,37)	(R\$ 2.556,37)	
(=) Fluxo de caixa residual	R\$ 6.076,05	R\$ 6.076,05	R\$ 6.076,05	R\$ 6.076,05	R\$ 6.076,05	R\$ 6.076,05	
Fluxo de caixa acumulado	(R\$ 88.658,44)	(R\$ 82.582,39)	(R\$ 76.506,35)	(R\$ 70.430,30)	(R\$ 64.354,26)	(R\$ 58.278,21)	

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Tabela 37: Fluxo de caixa mensal cenário realista (3)

Fluxo de caixa mensal		Nível 5					
Mês	13	14	15	16	17	18	
Data	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11	dez/11	
(-) Investimento através de capital próprio	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	
(+) Lucro líquido	R\$ 10.690,09	R\$ 10.690,09	R\$ 10.690,09	R\$ 10.690,09	R\$ 10.690,09	R\$ 10.690,09	
(+) Depreciação	R\$ 361,19	R\$ 361,19	R\$ 361,19	R\$ 361,19	R\$ 361,19	R\$ 361,19	
(=) Fluxo de caixa proveniente das operações	R\$ 11.051,28	R\$ 11.051,28	R\$ 11.051,28	R\$ 11.051,28	R\$ 11.051,28	R\$ 11.051,28	
(-) Amortização da dívida	(R\$ 2.556,37)	(R\$ 2.556,37)	(R\$ 2.556,37)	(R\$ 2.556,37)	(R\$ 2.556,37)	(R\$ 2.556,37)	
(=) Fluxo de caixa residual	R\$ 8.494,91	R\$ 8.494,91	R\$ 8.494,91	R\$ 8.494,91	R\$ 8.494,91	R\$ 8.494,91	
Fluxo de caixa acumulado	(R\$ 49.783,30)	(R\$ 41.288,40)	(R\$ 32.793,49)	(R\$ 24.298,58)	(R\$ 15.803,67)	(R\$ 7.308,76)	

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Tabela 38: Fluxo de caixa mensal cenário realista (4)

Fluxo de caixa mensal		Nível 5					
Mês	19	20	21	22	23	24	
Data	jan/12	fev/12	mar/12	abr/12	mai/12	jun/12	
(-) Investimento através de capital próprio	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	
(+) Lucro líquido	R\$ 10.690,09	R\$ 10.690,09	R\$ 10.690,09	R\$ 10.690,09	R\$ 10.690,09	R\$ 10.690,09	
(+) Depreciação	R\$ 361,19	R\$ 361,19	R\$ 361,19	R\$ 361,19	R\$ 361,19	R\$ 361,19	
(=) Fluxo de caixa proveniente das operações	R\$ 11.051,28	R\$ 11.051,28	R\$ 11.051,28	R\$ 11.051,28	R\$ 11.051,28	R\$ 11.051,28	
(-) Amortização da dívida	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	
(=) Fluxo de caixa residual	R\$ 11.051,28	R\$ 11.051,28	R\$ 11.051,28	R\$ 11.051,28	R\$ 11.051,28	R\$ 11.051,28	
Fluxo de caixa acumulado	R\$ 3.742,51	R\$ 14.793,79	R\$ 25.845,07	R\$ 36.896,35	R\$ 47.947,63	R\$ 58.998,91	

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Tabela 39: Fluxo de caixa mensal cenário realista (5)

Fluxo de caixa mensal		Nível 5					
Mês	25	26	59	60	
Data	jul/12	ago/12	mai/15	jun/15	
(-) Investimento através de capital próprio	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	
(+) Lucro líquido	R\$ 10.690,09	R\$ 10.690,09	R\$ 10.690,09	R\$ 10.690,09	
(+) Depreciação	R\$ 361,19	R\$ 361,19	R\$ 361,19	R\$ 361,19	
(=) Fluxo de caixa proveniente das operações	R\$ 11.051,28	R\$ 11.051,28	R\$ 11.051,28	R\$ 11.051,28	
(-) Amortização da dívida	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	
(=) Fluxo de caixa residual	R\$ 11.051,28	R\$ 11.051,28	R\$ 11.051,28	R\$ 11.051,28	
Fluxo de caixa acumulado	R\$ 70.050,18	R\$ 81.101,46	R\$ 445.793,64	R\$ 456.844,92	

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Para melhor se adequar ao trabalho, os períodos referentes do mês 27 ao mês 58 não foram explicitados, por serem iguais os períodos já citados (25 e 26), com excessão do fluxo de caixa acumulado, que é acrescido o valor de R\$11.051,28 a cada período, referente ao caixa residual.

Nesse cenário, considerado como realista, a temakeria móvel pretende iniciar suas atividades no seu ponto de equilíbrio, ou seja, tendo como foco principal, no começo do negócio, “pagar as contas” e não gerar prejuízo. O ponto de equilíbrio da empresa se encontra no “Nível 2”, onde há receitas mensais R\$17.071,90, com um publico médio diário de 46 pessoas. De acordo com o fluxo de caixa acumulado, o *payback* fica estimado em 19 meses.

Além desses dados, é necessário lembrar, que a partir do 19º mês o financiamento da van é encerrado, ou seja, haverá uma drecrecscimo de aproximadamente R\$2.556,37 das saídas mensais de caixa, o que acarretará diratamente no aumento da lucratividade do negócio.

A partir das somas dos valores mensais, é possível obter o fluxo de caixa anual, no cenário realista, como segue abaixo:

Tabela 40: Fluxo de caixa anual cenário realista

Fluxo de caixa anual	Ano					
	0	1	2	3	4	5
(-) Investimento através de capital próprio	(R\$ 99.079,35)	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
(+) Lucro líquido	R\$ 0,00	R\$ 67.143,30	R\$ 128.281,06	R\$ 128.281,06	R\$ 128.281,06	R\$ 128.281,06
(+) Depreciação	R\$ 0,00	R\$ 4.334,28	R\$ 4.334,28	R\$ 4.334,28	R\$ 4.334,28	R\$ 4.334,28
(=) Fluxo de caixa proveniente das operações	R\$ 0,00	R\$ 71.477,58	R\$ 132.615,34	R\$ 132.615,34	R\$ 132.615,34	R\$ 132.615,34
(-) Amortização da dívida	R\$ 0,00	(R\$ 30.676,44)	(R\$ 15.338,22)	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
(=) Fluxo de caixa residual	(R\$ 99.079,35)	R\$ 40.801,14	R\$ 117.277,12	R\$ 132.615,34	R\$ 132.615,34	R\$ 132.615,34
Fluxo de caixa acumulado	(R\$ 99.079,35)	(R\$ 58.278,21)	R\$ 58.998,91	R\$ 191.614,24	R\$ 324.229,58	R\$ 456.844,92

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Com base nesses valores, é possível calcular a TIR e o VPL do projeto, possibilitando um maior embasamento quanto a decisão de investir ou não no projeto. Essas duas medidas são bastantes complementares, sendo que no VPL é estipulado o valor da taxa de desconto, enquanto na TIR é obtido a taxa máxima de retorno que o projeto pode oferecer. Para definir qual é a taxa de desconto, ou custo do capital, é feito um comparativo com investimentos atrativos o qual esse dinheiro poderia estar investido caso não fosse aplicado ao projeto.

A Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) é considerada hoje como um dos investimentos mais rentáveis a longo prazo. Segundo a Veja (2007), em 2006 os papéis da BOVESPA valorizaram 32%, o dobro da média da renda fixa, e as perspectivas para esse tipo de investimento para o médio e longo prazo são boas.

Devido a volatilidade desse tipo de investimento, é mais apropriado elaborar uma média de rendimento na mesma duração do período do projeto.

De acordo com os rendimentos da Bovespa nos últimos cinco anos, é possível, através da soma dos valores e dividido pelo número de períodos, obter uma média simples desse período, servindo de base comparativa para a taxa de desconto no cálculo do VPL do projeto.

Tabela 41: Rendimentos do Ibovespa

ANO	2004	2005	2006	2007	2008	ibovespa ANUAL
2005	27,7					33.455,94
2006	30,3	32,9				44.473,71
2007	34,6	38,2	43,6			63.886,10
2008	9,4	3,9	-8,1	-41,2		37.550,31
2009	18,6	16,4	11,4	-1,9	63,8	61.517,89

Fonte: Bovespa (2009)

A média simples, dos últimos cinco anos, que obtemos desse tipo de investimento é de 25,36%a.a.. Sendo assim, é definido, de maneira arbitrária, como taxa mínima de retorno para o capital investido, o valor de 30%a.a. sobre o capital investido.

O cálculo do VPL do projeto no cenário realista para a taxa de 30% é de R\$114.212,38. O valor do VPL é positivo, ou seja, além do mínimo exigido de retorno do capital, ainda há um excedente. Através do cálculo da TIR no mesmo cenário realista, obtemos a taxa de 81,60% a.a.. É possível considerar, portanto, que no cenário realista o investimento é viável e apresenta índices bastante superiores aos de outros investimentos atrativos, como é o caso da bolsa de valores.

Esses valores são considerados como o cenário realista da Temaki na Van. Considerando, que muitas vezes, devido a variáveis não controláveis, o cenário realista não se realiza na prática, acontecendo um cenário otimista, superando as expectativas do projeto, ou ainda, um cenário pessimista, onde as expectativas do projeto não são alcançadas da maneira que eram esperadas.

Para isso, é feito uma simulação de um cenário otimista e outro cenário pessimista para a atuação da Temaki na Van no mercado. Os cenários variam de acordo com o período em que os cinco diferentes níveis de performance atuaram, ou seja, o nível 1 não é evidenciado no cenário realista, uma vez que a empresa visa começar suas atividades dentro do seu ponto de equilíbrio. Segue abaixo as tabelas referentes ao cenário pessimista:

Tabela 42: Fluxo de caixa mensal cenário pessimista (1)

Fluxo de caixa mensal		Nível 1				Nível 2	
Mês	0	1	2	3	4	5	6
Data		jul/10	ago/10	set/10	out/10	nov/10	dez/10
(-) Investimento através de capital próprio	(R\$ 99.079,35)	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
(+) Lucro líquido	R\$ 0,00	(R\$ 969,59)	(R\$ 969,59)	(R\$ 969,59)	R\$ 2.220,11	R\$ 2.220,11	R\$ 2.220,11
(+) Depreciação	R\$ 0,00	R\$ 361,19	R\$ 361,19	R\$ 361,19	R\$ 361,19	R\$ 361,19	R\$ 361,19
(-) Fluxo de caixa proveniente das operações	R\$ 0,00	(R\$ 608,40)	(R\$ 608,40)	(R\$ 608,40)	R\$ 2.581,30	R\$ 2.581,30	R\$ 2.581,30
(-) Amortização da dívida	R\$ 0,00	(R\$ 2.556,37)	(R\$ 2.556,37)	(R\$ 2.556,37)	(R\$ 2.556,37)	(R\$ 2.556,37)	(R\$ 2.556,37)
(=) Fluxo de caixa residual	(R\$ 99.079,35)	(R\$ 3.164,77)	(R\$ 3.164,77)	(R\$ 3.164,77)	R\$ 24,93	R\$ 24,93	R\$ 24,93
Fluxo de caixa acumulado	(R\$ 99.079,35)	(R\$ 102.244,12)	(R\$ 105.408,90)	(R\$ 108.573,67)	(R\$ 108.548,75)	(R\$ 108.523,82)	(R\$ 108.498,89)

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Tabela 43: Fluxo de caixa mensal cenário pessimista (2)

Fluxo de caixa mensal		Nível 3				
Mês	7	8	9	10	11	12
Data	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11
(-) Investimento através de capital próprio	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
(+) Lucro líquido	R\$ 3.618,54	R\$ 3.618,54	R\$ 3.618,54	R\$ 3.618,54	R\$ 3.618,54	R\$ 3.618,54
(+) Depreciação	R\$ 361,19	R\$ 361,19	R\$ 361,19	R\$ 361,19	R\$ 361,19	R\$ 361,19
(-) Fluxo de caixa proveniente das operações	R\$ 3.979,73	R\$ 3.979,73	R\$ 3.979,73	R\$ 3.979,73	R\$ 3.979,73	R\$ 3.979,73
(-) Amortização da dívida	(R\$ 2.556,37)	(R\$ 2.556,37)	(R\$ 2.556,37)	(R\$ 2.556,37)	(R\$ 2.556,37)	(R\$ 2.556,37)
(=) Fluxo de caixa residual	R\$ 1.423,36	R\$ 1.423,36	R\$ 1.423,36	R\$ 1.423,36	R\$ 1.423,36	R\$ 1.423,36
Fluxo de caixa acumulado	(R\$ 107.075,53)	(R\$ 105.652,17)	(R\$ 104.228,81)	(R\$ 102.805,45)	(R\$ 101.382,09)	(R\$ 99.958,72)

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Tabela 44: Fluxo de caixa mensal cenário pessimista (3)

Fluxo de caixa mensal		Nível 3				
Mês	13	14	15	16	17	18
Data	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11	dez/11
(-) Investimento através de capital próprio	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
(+) Lucro líquido	R\$ 3.618,54	R\$ 3.618,54	R\$ 3.618,54	R\$ 3.618,54	R\$ 3.618,54	R\$ 3.618,54
(+) Depreciação	R\$ 361,19	R\$ 361,19	R\$ 361,19	R\$ 361,19	R\$ 361,19	R\$ 361,19
(-) Fluxo de caixa proveniente das operações	R\$ 3.979,73	R\$ 3.979,73	R\$ 3.979,73	R\$ 3.979,73	R\$ 3.979,73	R\$ 3.979,73
(-) Amortização da dívida	(R\$ 2.556,37)	(R\$ 2.556,37)	(R\$ 2.556,37)	(R\$ 2.556,37)	(R\$ 2.556,37)	(R\$ 2.556,37)
(=) Fluxo de caixa residual	R\$ 1.423,36	R\$ 1.423,36	R\$ 1.423,36	R\$ 1.423,36	R\$ 1.423,36	R\$ 1.423,36
Fluxo de caixa acumulado	(R\$ 98.535,36)	(R\$ 97.112,00)	(R\$ 95.688,64)	(R\$ 94.265,28)	(R\$ 92.841,92)	(R\$ 91.418,55)

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Tabela 45: Fluxo de caixa mensal cenário pessimista (4)

Fluxo de caixa mensal		Nível 4				
Mês	19	...	28	29	...	60
Data	jan/12	...	out/12	nov/12	...	jun/15
(-) Investimento através de capital próprio	R\$ 0,00	...	R\$ 0,00	R\$ 0,00	...	R\$ 0,00
(+) Lucro líquido	R\$ 8.271,23	...	R\$ 8.271,23	R\$ 8.271,23	...	R\$ 8.271,23
(+) Depreciação	R\$ 361,19	...	R\$ 361,19	R\$ 361,19	...	R\$ 361,19
(-) Fluxo de caixa proveniente das operações	R\$ 8.632,42	...	R\$ 8.632,42	R\$ 8.632,42	...	R\$ 8.632,42
(-) Amortização da dívida	R\$ 0,00	...	R\$ 0,00	R\$ 0,00	...	R\$ 0,00
(=) Fluxo de caixa residual	R\$ 8.632,42	...	R\$ 8.632,42	R\$ 8.632,42	...	R\$ 8.632,42
Fluxo de caixa acumulado	(R\$ 82.786,14)	...	(R\$ 5.094,40)	R\$ 3.538,02	...	R\$ 271.142,90

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Assim como foi feito nas tabelas do cenário realista, no cenário pessimista também não são evidenciados todos os meses do período do projeto. Apartir do mês 19 até mês 60, todos eles se encontram no mesmo nível de atividades, com os mesmos valores, e fluxo de caixa residual, com excessão do fluxo de caixa acumulado, que neste cenário é acrescido o valor de R\$8.632,42 ao mês.

Nesse cenário a empresa começa atuando no vermelho, ou seja, não atinge seu ponto de equilíbrio, permanecendo três meses no nível 1. No cenário pessimista, a empresa trabalha

durante os três meses seguintes no nível 2, a partir do sétimo mês começa a trabalhar no nível 3, o qual permanece durante os seis meses seguintes. No cenário pessimista, a empresa não chega a atingir o nível 5, o cenário ideal onde a empresa pretende chegar. O *payback* desse cenário está em 29 meses.

No primeiro ano de atividade desse cenário pessimista, a empresa acumula um saldo de –R\$879,37 no período, acumulando um caixa negativo de R\$99.958,72 no projeto.

Com a soma dos resultados dos fluxos mensais de caixa, assim com no cenário anterior, é possível obter o fluxo de caixa anual, o que facilitará o cálculo da TIR e do VPL, para apoiarem a decisão de investimento.

Tabela 46: Fluxo de caixa anual cenário pessimista

Fluxo de caixa anual	0	1	2	3	4	5
(-) Investimento através de capital próprio	(R\$ 99.079,35)	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
(+) Lucro líquido	R\$ 0,00	R\$ 21.711,25	R\$ 49.627,35	R\$ 99.254,71	R\$ 99.254,71	R\$ 99.254,71
(+) Depreciação	R\$ 0,00	R\$ 2.167,14	R\$ 2.167,14	R\$ 4.334,28	R\$ 4.334,28	R\$ 4.334,28
(=) Fluxo de caixa proveniente das operações	R\$ 0,00	R\$ 23.878,39	R\$ 51.794,49	R\$ 103.588,99	R\$ 103.588,99	R\$ 103.588,99
(-) Amortização da dívida	R\$ 0,00	(R\$ 15.338,22)	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
(=) Fluxo de caixa residual	(R\$ 99.079,35)	R\$ 8.540,17	R\$ 51.794,49	R\$ 103.588,99	R\$ 103.588,99	R\$ 103.588,99
Fluxo de caixa acumulado	(R\$ 99.079,35)	(R\$ 90.539,18)	R\$ 38.744,69	R\$ 64.844,30	R\$ 168.433,29	R\$ 272.022,28

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Neste cenário o VPL, com a mesma taxa de desconto de 30%a.a., fica em R\$49.456,75. Já a TIR é encontrada a taxa de 47,27%a.a.. Sendo assim, mesmo com valores vem inferiores ao do cenário realista, o cenário pessimista ainda se encontra como um atrativo para investimentos.

Em contrapartida ao cenário pessimista, é apresentado uma análise do cenário otimista, acreditando que tudo possa ocorrer a favor do empreendimento e o mesmo tenha uma ótima aceitação no mercado.

Tabela 47: Fluxo de caixa mensal cenário otimista (1)

Fluxo de caixa mensal	0	1	2	3	4	5	6
Mês		1	2	3	4	5	6
Data		jul/10	ago/10	set/10	out/10	nov/10	dez/10
(-) Investimento através de capital próprio	(R\$ 99.079,35)	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
(+) Lucro líquido	R\$ 0,00	R\$ 3.618,54	R\$ 3.618,54	R\$ 3.618,54	R\$ 8.271,23	R\$ 8.271,23	R\$ 8.271,23
(+) Depreciação	R\$ 0,00	R\$ 361,19	R\$ 361,19	R\$ 361,19	R\$ 361,19	R\$ 361,19	R\$ 361,19
(=) Fluxo de caixa proveniente das operações	R\$ 0,00	R\$ 3.979,73	R\$ 3.979,73	R\$ 3.979,73	R\$ 8.632,42	R\$ 8.632,42	R\$ 8.632,42
(-) Amortização da dívida	R\$ 0,00	(R\$ 2.556,37)	(R\$ 2.556,37)	(R\$ 2.556,37)	(R\$ 2.556,37)	(R\$ 2.556,37)	(R\$ 2.556,37)
(=) Fluxo de caixa residual	(R\$ 99.079,35)	R\$ 1.423,36	R\$ 1.423,36	R\$ 1.423,36	R\$ 6.076,05	R\$ 6.076,05	R\$ 6.076,05
Fluxo de caixa acumulado	(R\$ 99.079,35)	(R\$ 97.655,99)	(R\$ 96.232,63)	(R\$ 94.809,27)	(R\$ 88.733,22)	(R\$ 82.657,17)	(R\$ 76.581,13)

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Tabela 48: Fluxo de caixa mensal cenário otimista (2)

Fluxo de caixa mensal	Nível 5					
Mês	7	8	9	10	11	12
Data	jan/11	fev/11	mar/11	abr/11	mai/11	jun/11
(-) Investimento através de capital próprio	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
(+) Lucro líquido	R\$ 10.690,09	R\$ 10.690,09	R\$ 10.690,09	R\$ 10.690,09	R\$ 10.690,09	R\$ 10.690,09
(+) Depreciação	R\$ 361,19	R\$ 361,19	R\$ 361,19	R\$ 361,19	R\$ 361,19	R\$ 361,19
(=) Fluxo de caixa proveniente das operações	R\$ 11.051,28	R\$ 11.051,28	R\$ 11.051,28	R\$ 11.051,28	R\$ 11.051,28	R\$ 11.051,28
(-) Amortização da dívida	(R\$ 2.556,37)	(R\$ 2.556,37)	(R\$ 2.556,37)	(R\$ 2.556,37)	(R\$ 2.556,37)	(R\$ 2.556,37)
(=) Fluxo de caixa residual	R\$ 8.494,91	R\$ 8.494,91	R\$ 8.494,91	R\$ 8.494,91	R\$ 8.494,91	R\$ 8.494,91
Fluxo de caixa acumulado	(R\$ 68.086,22)	(R\$ 59.591,31)	(R\$ 51.096,40)	(R\$ 42.601,50)	(R\$ 34.106,59)	(R\$ 25.611,68)

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Tabela 49: Fluxo de caixa mensal cenário otimista (3)

Fluxo de caixa mensal	Nível 5					
Mês	13	14	15	16	17	18
Data	jul/11	ago/11	set/11	out/11	nov/11	dez/11
(-) Investimento através de capital próprio	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
(+) Lucro líquido	R\$ 10.690,09	R\$ 10.690,09	R\$ 10.690,09	R\$ 10.690,09	R\$ 10.690,09	R\$ 10.690,09
(+) Depreciação	R\$ 361,19	R\$ 361,19	R\$ 361,19	R\$ 361,19	R\$ 361,19	R\$ 361,19
(=) Fluxo de caixa proveniente das operações	R\$ 11.051,28	R\$ 11.051,28	R\$ 11.051,28	R\$ 11.051,28	R\$ 11.051,28	R\$ 11.051,28
(-) Amortização da dívida	(R\$ 2.556,37)	(R\$ 2.556,37)	(R\$ 2.556,37)	(R\$ 2.556,37)	(R\$ 2.556,37)	(R\$ 2.556,37)
(=) Fluxo de caixa residual	R\$ 8.494,91	R\$ 8.494,91	R\$ 8.494,91	R\$ 8.494,91	R\$ 8.494,91	R\$ 8.494,91
Fluxo de caixa acumulado	(R\$ 17.116,77)	(R\$ 8.621,86)	(R\$ 126,96)	R\$ 8.367,95	R\$ 16.862,86	R\$ 25.357,77

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Tabela 50: Fluxo de caixa mensal cenário otimista (4)

Fluxo de caixa mensal	Nível 5					
Mês	19	...	24	25	...	60
Data	jan/12	...	jun/12	jul/12	...	jun/15
(-) Investimento através de capital próprio	R\$ 0,00	...	R\$ 0,00	R\$ 0,00	...	R\$ 0,00
(+) Lucro líquido	R\$ 10.690,09	...	R\$ 10.690,09	R\$ 10.690,09	...	R\$ 10.690,09
(+) Depreciação	R\$ 361,19	...	R\$ 361,19	R\$ 361,19	...	R\$ 361,19
(=) Fluxo de caixa proveniente das operações	R\$ 11.051,28	...	R\$ 11.051,28	R\$ 11.051,28	...	R\$ 11.051,28
(-) Amortização da dívida	R\$ 0,00	...	R\$ 0,00	R\$ 0,00	...	R\$ 0,00
(=) Fluxo de caixa residual	R\$ 11.051,28	...	R\$ 11.051,28	R\$ 11.051,28	...	R\$ 11.051,28
Fluxo de caixa acumulado	R\$ 36.409,05	...	R\$ 91.665,44	R\$ 102.716,71	...	R\$ 489.511,45

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

Conforme elaborado nos dois cenários anteriores, novamente, os meses finais do projeto, que apresentam os mesmos valores (exceto o fluxo de caixa acumulado), não são apresentados, para uma maior adequação ao trabalho. Nesse cenário, é acrescido o valor de R\$11.051,28 ao período, do mês 19 ao mês 60. O *payback* nesse cenário fica em 16 meses. Assim como nos outros cenários, é apresentado abaixo o fluxo de caixa anual no cenário otimista.

Tabela 51: Fluxo de caixa anual cenário otimista

Fluxo de caixa anual	Ano					
	0	1	2	3	4	5
(-) Investimento através de capital próprio	(R\$ 99.079,35)	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
(+) Lucro líquido	R\$ 0,00	R\$ 99.809,83	R\$ 128.281,06	R\$ 128.281,06	R\$ 128.281,06	R\$ 128.281,06
(+) Depreciação	R\$ 0,00	R\$ 4.334,28	R\$ 4.334,28	R\$ 4.334,28	R\$ 4.334,28	R\$ 4.334,28
(=) Fluxo de caixa proveniente das operações	R\$ 0,00	R\$ 104.144,11	R\$ 132.615,34	R\$ 132.615,34	R\$ 132.615,34	R\$ 132.615,34
(-) Amortização da dívida	R\$ 0,00	(R\$ 30.676,44)	(R\$ 15.338,22)	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
(=) Fluxo de caixa residual	(R\$ 99.079,35)	R\$ 73.467,67	R\$ 117.277,12	R\$ 132.615,34	R\$ 132.615,34	R\$ 132.615,34
Fluxo de caixa acumulado	(R\$ 99.079,35)	(R\$ 25.611,68)	R\$ 91.665,44	R\$ 224.280,77	R\$ 356.896,11	R\$ 489.511,45

Fonte: Dados primários elaborado pelo autor

O VPL para o cenário otimista, novamente, com a taxa de 30%a.a. é de R\$169.340,48. A taxa interna de retorno fica em 96,11%a.a. Nesse cenário, o empreendimento se torna ainda mais atrativo, seja pelos índices acima, pelo índice acima, pelo *payback* citado, ou mesmo pelos fluxos de caixa apresentados.

Desse modo, com o intuito da análise financeira em fornecer *inputs* para a decisão de investir ou não no projeto, o projeto se torna bastante atrativo e financeiramente viável em seus diversos cenários. Por fim, essa análise fornece a base essencial para as conclusões finais apresentadas no próximo capítulo.

5 CONCLUSÕES

Este capítulo tem por finalidade apresentar as conclusões do estudo proposto, já analisadas durante o trabalho. De maneira objetiva, o capítulo final evidencia o propósito do trabalho, seus objetivos, e se estes foram alcançados. O presente estudo analisou a viabilidade econômico-financeira de um Temakeria Móvel em Florianópolis, denominada de Temaki na Van.

Para verificar essa viabilidade foram propostos os objetivos complementares que pudessem atestar a viabilidade legal do empreendimento, fonessem um melhor entendimento do mercado, e objetvassem os aspectos financeiros do empreendimento. O empreendimento, durante os estudos, após a consulta de órgãos responsáveis, se mostrou legalmente viável, atuando em locais privados. A área particular pode ser do proprietário do empreendimento ou estabelecida através de parceiras. A atuação em locais públicos se mostrou bastante limitada, em razão de novas restrições impostas pelo órgão competente.

A análise do mercado, foi baseada em uma adaptação da proposta das cinco forças competitivas, propostas por Porter (1991), entrada de novos concorrentes, análise dos compradores, análise dos fornecedores, análise dos bens substitutos, e rivalidade entre os atuais concorrentes. A entrada de novos concorrentes no mercado não se mostrou um fator limitante no aspecto financeiro, contudo, os aspectos legais e a possível consolidação de uma empresa pioneira podem limitar bastante essa entrada. Quanto aos bens substitutos, foram encontrados diversos estabelecimentos que podem atrair a atenção do mesmo consumidores da Temaki na Van, porém, na maioria das vezes, esses estabelecimentos oferecem uma comida rápida, mas não muito saudável, ou uma comida saudável que não seja rápida com um preço menos acessível (mais de R\$30,00 por pessoa). Desse modo, a Temaki na Van se mostrou um empreendimento inovador, oferecendo para os consumidores uma comida rápida, leve, saudável, a um preço mais acessível (R\$14,00 por pessoa).

Na análise dos compradores, foi evidenciada uma grande apreciação pelo temaki, pelas pessoas que consomem comida japonesa, onde 85% revelaram que gostam do produto. Outro ponto essencial dessa análise, foram os fatores de preferência dos consumidores em um restaurante japonês, são eles, qualidade/sabor dos produtos, preço e atendimento, nessa respectiva ordem de prioridade. Alinhando esses dados com a análise dos concorrentes existentes, foi possível inferir um possível *gap* entre a oferta dos estabelecimentos, e o que os clientes desejam, especialmente nos dois principais fatores de qualidade dos produtos e preço. Evidenciado um bom direcionamento para a estratégia da Temaki na Van de baixo custo.

Finalmente, a análise financeira, talvez a mais importante para o referente estudo, se mostrou bastante favorável para a implementação do novo empreendimento. Com uma média de 46 pessoas atendidas por dia, é possível alcançar o ponto de equilíbrio do empreendimento, considerando a média do mercado de mais de 100 pessoas diariamente, esse se mostrou um ponto positivo. Em termos de retorno financeiro, o empreendimento apresentou um *payback* de 19 meses no cenário realista, e uma taxa interna de retorno de 81,60%a.a., que comparada a média dos últimos cinco anos de 25,36%a.a. de um investimento considerável atrativo no mercado, como é o caso da Bolsa de Valores de São Paulo, a Temaki na Van se mostrou uma excelente opção de investimento. Mesmo num cenário pessimista, a taxa interna de retorno do empreendimento ficou em 47,27%a.a., ainda assim ficando bem acima do retorno médio oferecido pela Bovespa.

Por fim, após o referente estudo, com base nas análises feitas, a Temaki na Van pode ser considerada um modelo de empreendimento inovador com boas chances de sucesso, além ser uma boa opção de investimento. Concluindo, é possível afirmar que, através da análise economico-financeira, a implementação de uma Temakeria Móvel em Florianópolis é viável.

Para futuros trabalhos, é sugerido um estudo sobre a possibilidade de expansão da temakeria móvel para outras capitais brasileiras, visto que as leis e restrições podem ser específicas em cada cidade. Um estudo como esse viabilizaria a expansão da temakeria móvel para outros estados, possibilitando o estabelecimento de um rede de franquias.

REFERENCIAS

ABRASEL. **Guia Abrasel Santa Catarina**. 19ªed. Florianópolis: Sebrae, 2009.

_____. **Gastos com refeições fora do lar**. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/index.php/atualidade/item/5522/>>. Acesso em: 25 jun. 2009.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2006.

ANSOFF, Igor. **Corporate strategy**. EUA: Penguin Books, 1973.

ASSAF, Alexandre. Administração financeira: **As finanças das empresas sob condições inflacionárias**. São Paulo: Atlas, 1986.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 7ed. Florianópolis: Ed. UFSC, 2007.

BLANCHARD, Kenneth H.; JOHNSON, Spencer. **O gerente minuto**. 30ªed. Rio de Janeiro: Record, 2009.

BOVESPA. **Histórico do Ibovespa**. Disponível em: <http://www.bovespa.com.br/InstSites/Ibovespa_40anos/index.asp>. Acesso em 05/11/09.

BREALEY, Richard A. **Fundamentos da administração financeira**. 3ª ed. Rio de Janeiro: McGraw Irwin, 2002.

BRITTO, Francisco; WEVER, Luiz. **Empreendedores Brasileiros: Vivendo e aprendendo com grandes nomes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BUARQUE, Cristovam. **Avaliação econômica de projetos: uma apresentação didática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1984.

CARLZON, Jan. **A hora da verdade**. 5ªed. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

CASTRO, Claudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

CHANDLER, Alfred D. **Strategy and structure**. EUA: MIT, 1962.

CHIAVENATO, Idalberto. **Vamos abrir um novo negócio?**. São Paulo: Makron Books, 1995.

_____. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry. **Feitas para Durar**. 4.ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DEGEN, Ronald Jean; MELLO, Alvaro Augusto Araujo . **O empreendedor : fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989

DETRAN-SC. **Carteira nacional de habilitação.** Disponível em: <<http://www.detran.sc.gov.br/habilitacao/mudanca.htm>>. Acesso em 20/10/2009.

DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

EDITORA ABRIL. **Bolsa de valores.** Disponível em: <http://veja.abril.com.br/idade/exclusivo/perguntas_respostas/bolsa_valores/index.shtml>. Acesso em: 05/11/09.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira: essencial.** São Paulo: Bookman, 2006.

GOLEMAN, Daniel. **Textos fundamentais.** Rio de Janeiro, 2007.

JAPAN FOUNDATION SÃO PAULO. **São Paulo, a metrópole do sushi.** Disponível em: <http://www.fjsp.org.br/guia/cap15_a4.htm>. Acesso em: 20 ago. 2009.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** 10ªed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LONGENECKER, Justin G. (*et al.*). **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MARICATO, Percival. **Como montar e administrar bares e restaurante.** 4ªed. São Paulo: Senac, 2002.

MARTINS, Eliseu; ASSAF NETO, Alexandre. **Administração financeira: as finanças das empresas sob condições inflacionárias.** São Paulo: Atlas, 1985

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise.** 2ªed. São Paulo: Atlas, 1994

MCDONALD, M. H. B. **Planos de Marketing – Como Preparar – Como Usar.** Rio de Janeiro: Graf. JB, 1993.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma.** 2ªed. São Paulo: Atlas, 2006.

OHMAE, Kenichi. **The mind of strategist.** EUA: McGraw-Hill, 1982.

PEREIRA, Heitor José. **Criando o próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor.** Brasília: SEBRAE, 1995.

PINTO, Luciano da Cunha. **Plano de negócio para verificar a viabilidade técnica e econômico-financeira da implantação de um serviço de Buffet especializado na culinária japonesa na cidade de Florianópolis-SC.** 2008. Trabalho de Conclusão de Estágio

(graduação em Administração) – Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro**. 19ª. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

RESTAURANTES JAPONESES. **Restaurantes japoneses no Brasil**. Disponível em: <<http://www.restaurantesjaponeses.com.br/>>. Acesso em 01/11/09.

REVISTA MEN'S HEALTH. **Sushi or not sushi?**. 38ªed. São Paulo: Editora Abril, 2009.

ROSA, Cláudio A. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: Sebrae, 2007.

ROSS, Stephen A; WESTERFIELD, Rondolph W; JAFFE, Jeffrey F. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1998.

SEBRAE (Org.). **A presença das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/Principal/Conhecendo%20a%20MPE/>>. Acesso em: 02 jun. 2009.

SEBRAE SÃO PAULO (Org.). **A presença das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/momento/o-que-o-sebrae-pode-fazer-por-mim/empreendedor/BIA_336/integra_bia>. Acesso em: 02 jun. 2009.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. 2ªed. São Paulo: 1992.

STEINER, G.A.; MINER, J.B. **Management Policy and Strategy**. 3ªed. Nova Iorque: Masmillan, 1986.

TOSI, Armando José. **Matemática financeira com utilização da HP-12C**. Ed.compacta. São Paulo: Atlas, 2004.

VENDA MUITO MAIS. **Uma nova onda de inovação é necessária em restaurantes japoneses**. Disponível em: < <http://www.vendamuitomais.com.br/site/artigo.asp?Id=133>>. Acesso em: 21 ago. 2009.

ZIKMUND, William G. **Princípios da pesquisa de marketing**. São Paulo: Pioneira, 2006.

APÊNCICE – A

- Questionário de pesquisa



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Este questionário é de cunho acadêmico, e visa contribuir para a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso do acadêmico Pedro Marton Pereira, matrícula N°0520132-2, graduando em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Santa Catarina em 2009.02.

1) Costuma consumir comida japonesa?

- ☐ Sim
☐ Não (fim do questionário)

2) Essa refeição é feita em restaurantes (ou similares)?

- ☐ Sim
☐ Não (pule para a questão "5")

3) Qual o seu restaurante de comida japonesa preferido?

4) Com qual frequência vai a restaurantes de comida japonesa?

- ☐ Semanal ☐ Mensal ☐ Trimestral
☐ Outro: _____

5) Você sabe o que é temaki (cone de alga, com arroz japonês e diversos tipos de recheios)?

- ☐ Sim
☐ Não.

6) Gosta de temaki?

- ☐ Sim
☐ Nunca experimentei
☐ Não

7) Em um restaurante japonês, quais fatores você considera mais importantes?

(enumere de 1 a 5, em ordem crescente, os que você mais valoriza)

- ☐ Sabor/qualidade do produto
☐ Preço
☐ Localização do estabelecimento
☐ Ambiente interno: móveis, decoração, etc.
☐ Atendimento ao cliente (rapidez/qualidade do atendimento)

8) Qual a sua faixa etária?

- ☐ Até 17 anos
☐ 18 a 28 anos
☐ 29 a 38 anos
☐ 39 a 48 anos
☐ 49 a 58 anos
☐ 59 a 65 anos

OBRIGADO !

ANEXO – A

- Instruções para obtenção do Alvará Sanitário:



PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS
CENTRO DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO



SANEAMENTO E SAÚDE

Serv- Carro/Drive-in/Quiosque/Similares - 12123

▣ DESCRIÇÃO:

Referente ao alvará sanitário para estabelecimentos que exerçam atividades relacionadas à comercialização de alimentos em trailers, quiosques, e/ou outros adaptados para este fim.

▣ FORMA DE SOLICITAR:

Pessoalmente ou por intermédio de terceiros, portando CPF e/ou RG, em qualquer Unidade Pró-Cidadão.

▣ DOCUMENTOS NECESSÁRIOS:

- Requerimento;
- Cópia do Contrato Social, Última Alteração;
- Cópia do RG e CPF (pessoa física);
- Cópia do CNPJ (pessoa jurídica);
- Taxa de Alvará Sanitário (DAM);
- Relação com o nome completo de todos os trabalhadores e colaboradores com os respectivos números de RG, assinada pelo representante legal da empresa;
- Atestado de saúde para todos que manipulam alimentos, devendo constar no atestado a expressão "APTO PARA MANIPULAR ALIMENTOS", conforme Portaria da Secretaria Municipal de Saúde nº 043/99;
- Consulta de Viabilidade de Instalação ou Habite-se de Construção Comercial ou Certidão de Zoneamento ou Alvará de Licença da Prefeitura do ano corrente;
- Croqui de localização.

Obs.:

1 - Para substituir a Consulta de Viabilidade de Instalação, poderá ser aceito o Alvará Sanitário, mesmo vencido, de uma outra Pessoa Jurídica ou Física, que esteve estabelecida no mesmo endereço e com a mesma atividade. Para isso, deve-se proceder da seguinte maneira: - *para Alvará Sanitário do Município* solicita-se um processo de baixa do Alvará Sanitário da empresa anterior e um processo de Alvará Sanitário para a nova empresa, anexando uma cópia do Alvará Sanitário aos outros documentos. - *para Alvará Sanitário Estadual ou Alvará Sanitário Municipal de Temporada*, basta anexar ao processo uma cópia do Alvará Sanitário da empresa anterior.

2 - Após a formação do Processo Administrativo, poderão ser requisitados outros documentos que a Autoridade Sanitária entender pertinentes.

3 - Renovação: são necessários os documentos sublinhados, juntamente com (01) uma cópia do alvará anterior.

4 - Apresentar no dia da vistoria:

- Apresentar no dia da vistoria, o Certificado de treinamento em Manipulação de Alimentos (emitido por empresas credenciadas junto a Vigilância Sanitária) para todos que manipulam alimentos no estabelecimento. Conforme Lei Municipal nº 5980/2002 e Decreto Municipal nº 2064/03;

----- fim da impressão -----

ANEXO – B

- Instruções para obtenção do Alvará Sanitário para eventos:



PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS
CENTRO DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO



SANEAMENTO E SAÚDE

Alvará Sanitário para Eventos

1 DESCRIÇÃO:

Refere-se a Alvará Sanitário para estabelecimentos ou Pessoas Físicas para Participarem de Eventos.

2 FORMA DE SOLICITAR:

Pessoalmente ou por meio de terceiros portando CPF e RG, em qualquer Unidade Pró-Cidadão.

3 DOCUMENTOS NECESSÁRIOS:

- Cópia do CPF do Requerente;
- Listagem contendo o Nome e RG de todas as Pessoas que irão Trabalhar na Barraca/Stand, Durante o Evento, Assinada pelo Responsável pela Barraca/Stand;
- Cópia dos Atestados de Saúde dos Manipuladores de Alimentos;
- Requerimento e Croqui de Localização (Modelos Fornecidos pelo Pró – Cidadão)
- Pagamento de Taxa (Valor a ser Informado pelo Pró – Cidadão)

Obs.:

1 – ATESTADO DE SAÚDE

- Todas as pessoas envolvidas com o comércio de alimentos deverão portar o atestado de saúde para manipular de alimentos com validade de seis meses.
- Os atestados de saúde deverão ser apresentados aos fiscais no ato da vistoria, portanto é importante lembrar aos manipuladores que deverão possuir consigo uma cópia do mesmo durante todo o tempo.
- Nos atestados de saúde deverá constar a expressão APTO PARA MANIPULAR ALIMENTOS.

2 – UNIFORME

- Proteção para cobrir totalmente os cabelos (dar preferência a lenços ou toucas) Aventais ou jalecos com mangas e de cor clara.
- Calça comprida de cor clara.
- Calçados fechados.

3 – HIGIENE DAS MÃOS

- Não usar adornos nas mãos e pulso (anéis, pulseiras, relógios, etc.).
- Manter as unhas limpas, curtas e sem pintura.
- O manipulador de alimentos não poderá manusear dinheiro.
- Cada ponto de comércio deverá possuir ponto de água para higiene das mãos, que poderá ser através de bombona com torneira e recipiente para coletar a água servida, provido de sabonete líquido inodoro e toalha descartável.
- As águas servidas não deverão serem lançadas em via Pública dar destino adequado às mesmas.

4 – CUIDADOS COM OS ALIMENTOS

- Alimentos que contenham carne, peixe, frutos do mar, frango e derivados do leite devem ser mantidos sob refrigeração (abaixo de 5°C) ou aquecidos a temperatura de 60°C.
- Manter todos os alimentos em recipientes fechados.
- Só utilizar maionese, cat-chup e mostarda industrializados e em forma de sachê.
- Fazer uso de isopores limpos, íntegros e de boa qualidade.
- O gelo utilizado, em contato direto com alimentos e bebidas deve ter registro junto ao órgão competente, sendo proibido o uso de gelo em escamas para tal finalidade.
- Os alimentos, bebidas e demais materiais e utensílios, devem ser armazenados protegidos e longe do chão.
- O lixo deve ser acondicionado em saco plásticos próprios e depositados em lixeiras.

- É ESSENCIAL A APRESENTAÇÃO DE CÓPIA DOS ATESTADOS DE SAÚDE DE TODOS OS MANIPULADORES DE ALIMENTOS NO ATO DA INSCRIÇÃO JUNTO AO PRÓ – CIDADÃO

- O Alvará Sanitário deverá ser Requerido junto ao Pró – Cidadão, devendo ser requerido "ALVARÁ SANITÁRIO PARA EVENTO".

ANEXO – C

- Modelo de requerimento de Alvará Sanitário (1/2):



PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS
SECRETARIA MUNICIPAL DA RECEITA
DIRETORIA DE RELACIONAMENTO



REQUERIMENTO

TIPO DE PETIÇÃO			
<input type="checkbox"/> Concessão	<input type="checkbox"/> Cancelamento	<input type="checkbox"/> Alteração	<input type="checkbox"/> Autenticação
ASSUNTO			
<input type="checkbox"/> Revalidação de Alvará Sanitário	<input type="checkbox"/> Inclusão de Responsável Técnico	<input type="checkbox"/> Exclusão de Responsável Técnico	
<input type="checkbox"/> Alvará Sanitário	<input type="checkbox"/> Livros	<input type="checkbox"/> Outros	
01 – Nome (Razão Social):			
02 – Nome de Fantasia:			
03 – CNPJ:		CPF:	
04 – Endereço:		Bairro:	Nº
Complemento:		CEP:	
Fone/Fax:		E-mail:	
05 – Horário de Funcionamento:			
CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA			
06 – Atividades a serem desenvolvidas:			
CÓDIGO	ATIVIDADES		
07 – Registro/Escrituração: (somente para as atividades que possuam livros para autenticar)			
Quantidade de Livros:		Quantidade de Folhas:	
Finalidade			
<input type="checkbox"/> Listas A1, A2	<input type="checkbox"/> Receituário Geral, Fam. Mag.		
<input type="checkbox"/> Listas A3, B1, B2	<input type="checkbox"/> Registro de Ótica		
<input type="checkbox"/> Listas C1, C2, C4, C5 Adendos A e B	<input type="checkbox"/> Registro de Cloro e pH		
<input type="checkbox"/> Registro Aplicação Injetável	<input type="checkbox"/> Outros: ()		
08 – Responsabilidade Técnica: (somente para estabelecimentos que possuam resp. técnico)			
Nome:			
Profissão		Sigla do Conselho:	
UF:	Nº de Inscrição no Conselho:		
_____ Assinatura do Responsável Técnico com carimbo			
09 – Representante Legal:		CPF:	
_____ Assinatura do Representante Legal			

ESTE REQUERIMENTO É PADRÃO, NÃO DEVE SER MODIFICADO.
Não será aceito cópia de qualquer documento em fax.

Florianópolis, ____/____/____.

Nome legível do Solicitante

CPF/RG

Telefone

- Modelo de requerimento de Alvará Sanitário (2/2):



PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS
SECRETARIA MUNICIPAL DA RECEITA
DIRETORIA DE RELACIONAMENTO



REQUERIMENTO

Croqui para localização do estabelecimento

Observação: Colocar Ponto de Referência

ANEXO – D

- Instruções para obtenção da Licença de comércio em área particular:



PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS
CENTRO DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO



LICENÇA

Comércio em Área Particular (Quiosque)

▣ DESCRIÇÃO:

Referente à licença para instalar comércio (quiosque) em imóvel particular.

▣ FORMA DE SOLICITAR:

Pessoalmente ou por intermédio de terceiros, portando CPF e RG, em qualquer Unidade Pró-Cidadão.

▣ DOCUMENTOS NECESSÁRIOS:

- Contrato de locação ou cópia da escritura, caso seja o proprietário;
- Alvará Sanitário quando se tratar de alimentos;
- Nº RG e CPF;
- Croqui de Localização.

----- fim da impressão -----

ANEXO – E

- Instruções para o Alvará de Funcionamento

GERENTE DE FISCALIZAÇÃO DE JOGOS E DIVERSÕES

(Alvará n.º / .)

Despacho da Autoridade Policial:

Razão Social

Nome Fantasia

Proprietário

Nome

Endereço do Estabelecimento

rua

n.º

bairro

município

n.º do telefone

, vem requerer concessão de ALVARÁ PARA
ESTABELECIMENTOS SEM MÚSICA.NESTES TERMOS,
PEDE DEFERIMENTO

, de de -

Responsável

DOCUMENTOS NECESSÁRIOS:

1. Este requerimento preenchido
2. Cópia autenticada do contrato social ou individual (Junta Comercial);
3. Cópia autenticada do CNPJ (Receita Federal);
4. Alvará ou Protocolo da Prefeitura;
5. Nada Consta na Delegacia de Polícia da área do estabelecimento; 10DP
6. Atestado do funcionamento do Corpo de Bombeiros;
7. Alvará da Vigilância Sanitária;
8. Vistoria Polícia de Jogos e Diversões;
9. Taxa Estadual (Guia DARE código 2135);
10. Alvará do ano anterior se for para renovação.

ANEXO – F**- IVECO Dayli: Imagem**

- IVECO Dayli: Dimensões

35S14 - Furgone

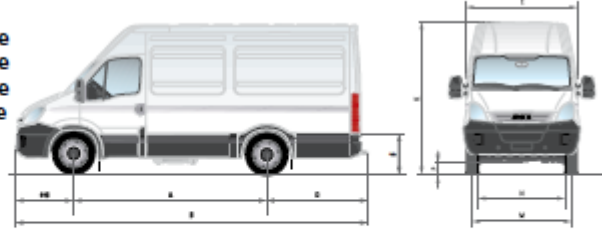
- Gran Furgone

45S14 - Gran Furgone

55C16 - Gran Furgone

- Maxi Furgone

- Vetrato



Dimensões - mm

		35S14		45S14		55C16		55C16 VETRATO
Entre eixos	A	3000	3300	3300	3300	3950	3950	3950
Tipos de tetos		H1	H2	H2	H2	H2	H3	H2
Comprimento máximo	B	5.477	5.477	5.997	5.997	5.997	7.012	7.012
Altura máxima - vazio	K	2.270	2.645	2.745	2.755	2.745	2.745	2.745
Largura	E	1.996	1.996	1.996	1.996	1.996	1.996	1.996
Bitola anterior	M	1.734	1.734	1.734	1.734	1.700	1.700	1.700
Bitola posterior	N	1.692	1.692	1.692	1.686	1.541	1.541	1.541
Vão livre eixo dianteiro	P	190	190	190	200	190	190	190
Vão livre eixo traseiro	P	150	150	150	160	150	150	150
Balanço posterior	D	1.479	1.479	1.699	1.699	1.699	2.064	2.064
Raio de giro pneu		5.185	5.185	5.990	5.990	5.990	7.010	7.010
Raio de giro parede		5.750	5.750	6.550	6.550	7.570	7.570	7.570

Comprimento vão de carga	3.020	3.020	3.540	3.540	3.540	4.560	4.560	4.560
Altura da caixa de carga	1.545	1.900	1.900	1.900	1.900	1.900	2.100	1.900
Largura interna da caixa de carga	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Volume compartimento de carga - m³	8,3	10,2	12,0	12,0	12,0	15,6	17,2	15,6
Altura piso interno ao solo¹ S	712	707	707	719	724	724	723	819
Distância interna entre caixa de rodas	1.320	1.320	1.320	1.320	1.030	1.030	1.030	1.030

Porta posterior - mm

Largura do vão	1.540	1.540	1.540	1.540	1.540	1.540	1.540	1.540
Altura do vão	1.430	1.780	1.780	1.780	1.780	1.780	1.990	1.780

Porta lateral - mm

Largura do vão	1.100	1.100	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250
Altura do vão	1.415	1.780	1.780	1.780	1.780	1.780	1.780	1.780

Pesos - kg

Peso Bruto Total - PBT	3.500	3.500	3.500	4.200	5.300	5.300	5.300	5.300
Capacidade eixo dianteiro	1.800	1.800	1.800	1.800	1.900	1.900	1.900	1.900
Capacidade eixo traseiro	2.050	2.050	2.050	2.640	3.700	3.700	3.700	3.700
Peso eixo dianteiro	1.320	1.320	1.340	1.340	1.350	1.400	1.400	1.370
Peso eixo traseiro	1.040	1.080	1.125	1.125	1.180	1.260	1.300	1.270
Peso próprio total¹	2.360	2.400	2.465	2.465	2.530	2.660	2.700	2.640
Capacidade de carga	1.140	1.100	1.035	1.735	2.770	2.640	2.600	2.660
Capacidade Máxima de Tração - CMT	6.500	6.500	6.500	6.500	8.000	8.000	8.000	8.000

Características do Motor Iveco F1C

	35S14 / 45S14	55C16
Cilindrada total - cm³	2.998	2.998
Dilâmetro e curso - mm	95,8 x 104	95,8 x 104
Relação de compressão	19,0:1	19,0:1
Potência Máxima	100 kW (136 cv) @ 3.500 rpm	114 kW (155 cv) @ 3.500 rpm
Torque Máximo	300 Nm (31 mkgf) @ 1.400 a 3.200 rpm	400 Nm (41 mkgf) @ 1.700 a 2.600 rpm

IVECO DAILY

- IVECO Dayli: Especificações

Motor Iveco F1C Euro III

4 cilindros em linha, 16 válvulas comando duplo no cabeçote, ciclo diesel, 4 tempos, injeção direta, com turbo-intercooler, gerenciamento eletrônico da injeção, tipo Common-rail. Sistema de arrefecimento selado dotado de ventilador eletromagnético. Bloco do motor de ferro e cabeçote de alumínio. Sistema de escapamento dotado de silenciador localizado no centro do chassi. Distribuição a comando. Atende à Proconve S (Euro III) e preparado para mistura B5 (biocombustível).

Sistema elétrico

Tensão: 12V.
Bateria: 1x12V, 110 Ah.
Motor de partida: 12V 2,5 Kw.
Alternador: 14V, 110 Ah.
14V, 140 Ah. (Opcional)

Sistema de direção

Pinhão e cremalheira de acionamento hidráulico. Diâmetro do volante - 428 mm.

Eixo dianteiro

Iveco com traços oscilantes independentes.

Redução e eixo traseiro

Para versões 35S14 e 45S14, tração traseira com rodado simples Dana, modelo 70 RS. Para versão 55C16, rodado duplo Dana, modelo 70 RD. Redução de série - 4,556:1 Disponível para todos os modelos.

Freio

- De serviço
Hidráulico servossistido de duplo circuito, a disco nas rodas dianteiras e traseiras. Válvula reguladora de pressão de frenagem para as rodas traseiras. Luz indicadora de desgaste das pastilhas e de baixo nível do óleo hidráulico no painel de instrumentos.
- De estacionamento
Acionamento mecânico a tambor atuando no eixo traseiro.

Volumes de abastecimento

Óleo do motor: 7,6 ℓ.
Caixa de mudanças: 3,0 ℓ.
Eixo traseiro: 3,2 ℓ.
Sistema de arrefecimento: 9,0 ℓ.
Sistema de direção: 1,4 ℓ.
Tanque de combustível: 70 ℓ.

Suspensão

- Dianteira

Rodas independentes com barras de torção fixadas ao chassi. 2 amortecedores telescópicos de dupla ação e barra estabilizadora.

- Traseira

Mola semi-elíptica de dois estigmas com batentes de borracha. 2 amortecedores telescópicos de dupla ação e barra estabilizadora.

Chassi

Tipo escada por longarinas planas perfil tipo "C", material FeE 420, unidas por travessas rebatidas e punfustadas à alma. Dimensões da longarina:
Altura: 174 mm
Largura da aba: 66 mm
Espessura: 5 mm

Desempenho

Para P81 homologado e relação traseira de série.
Capacidade de rampa em primeira marcha:
35S14 - 46%
45S14 - 46%
55C16 - 35%
Velocidade máxima em 5ª marcha:
35S14 Furgone: 149 km/h
35S14/45S14 Gran Furgone: 146 km/h
55C16 Gran Furgone: 144 km/h
55C16 Maxi Furgone: 143 km/h

Caixa de mudanças

Embragem tipo monodisco a seco com diâmetro de 11" (280 mm). Fabricante Eaton, modelo 2405 E, de cinco marchas sincronizadas, sendo a última "Over-Drive" e uma à ré. Relações de redução 1ª a 5ª - 4,473/2,458/1,472/1,000/0,725 R\$ 3,795.

Rodas e pneus

35S14 - Rodado dianteiro e traseiro simples, rodas a disco de aço 5.5" x 16".
Pneus radiais sem câmara 205/75R16".
45S14 - Rodado dianteiro e traseiro simples, rodas a disco de aço 6.5" x 16".
Pneus radiais sem câmara 225/75R16".
55C16 - Rodado dianteiro simples e traseiro duplo, rodas a disco de aço 5" x 16".
Pneus radiais sem câmara 195/75R16".

Cabine

- Tipo semi-avançada.
- Construção estrutural monobloco em painéis de chapa de aço fixados ao chassi por cones de borracha.
- Porta dianteira com abertura de 64".
- Banco individual para motorista e banco duplo para passageiros, todos dotados de apoio de cabeça e cintos de segurança.
- Ventilação forçada com aquecimento.
- Para-brisa curvo de cristal laminado reforçado.
- Tapete de material sintético.
- Uma porta lateral comediça do lado direito e duas portas traseiras com abertura de até 270".
- Teto de chapa de aço em 3 alturas: H1, H2 e H3.
- Espelhos retrovisores externos grande-angulares com indicador de direção.

Conforto e segurança*

- Vidros verdes.
- Chave codificada (mobilizador).
- Piloto automático.
- Predisposição para rádio com antena e dois alto-falantes.
- Rádio AM/FM e CD Player com MP3.
- Vidro elétrico.
- Trava elétrica das portas.
- Retrovisores elétricos calefacionados.
- Ar-condicionado.
- Freio ABS.
- Air bag do motorista.
* Sob consulta prévia.

Outros equipamentos

Roda e pneu sobressalentes fixados em porta-estape. Reservatório de combustível de plástico.
Ganchos frontal para rebouque e manobra.

Cores disponíveis



Cores metálicas

Azul Vitality CCS2409	Verde Lagoon CCS2410
Cinza Scandium CCS2364	Verde Savage CCS412
Laranja Spot CCS2417	Verde Twist CCS411

Cores sólidas

Azul Bázios CCS2337	Vermelho Alpina CCS2354
Branco Banchisa CCS0175	Vermelho Modena CCS2408
Preto Vulcano CCS2363	

Modelos

 Furgone 8,3 m³	 Gran Furgone 10,2 m³	 Gran Furgone 12,0 m³
 Gran Furgone 12,0 m³	 Maxi Furgone 15,6 m³	 Maxi Furgone 17,2 m³

1 - Suspensão mecânica. 2 - Peso Proprio Total do veículo em condição de marcha, incluindo operador.

Fotos e desenhos meramente ilustrativos. Alguns itens opcionais. A Iveco, em respeito aos seus clientes e visando a atendê-los com veículos com o mais elevado grau tecnológico, reserva-se o direito de aprimorar seus produtos continuamente, portanto, as especificações constantes neste folheto poderão ser alteradas, a qualquer momento, sem prévio aviso.

IVECO